

**L'INFLUENCE DE L'APPARTENANCE À UN GROUPE GÉNÉRATIONNEL SUR LA  
RELATION ENTRE LES PRATIQUES DES RESSOURCES HUMAINES ET LE NIVEAU  
D'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL**

HF  
1008.5  
US  
P37  
2011

**Par**

**SANDY PARÉ**

**Mémoire présenté au programme de maîtrise en administration  
en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences**

**FACULTÉ D'ADMINISTRATION  
UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE**

Septembre 2011

## RÉSUMÉ

---

Le but de cette recherche est de déterminer si l'appartenance à un groupe générationnel influence la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel. En effet, il est suggéré dans différents écrits que les organisations devraient adapter leurs pratiques de gestion en fonction des différentes générations. En outre, ces dernières auraient des préférences contrastées face à leur environnement de travail. De plus, il semble que les différents groupes générationnels ne seraient pas mobilisés par les mêmes styles ni par les mêmes pratiques de gestion. De toute évidence, il est de plus en plus question de choc des générations.

Dans un contexte où les organisations doivent composer avec une main-d'œuvre plus rare et plus diversifiée, les effets de la mobilisation font en sorte qu'une main-d'œuvre mobilisée devient un avantage concurrentiel.

Or, puisque les différents écrits portant sur les générations indiquent que les organisations doivent adapter leurs pratiques de gestion en fonction de leur main-d'œuvre, une recherche sur la relation entre les pratiques de gestion, les groupes générationnels et l'engagement organisationnel s'avère pertinente.

L'objectif principal de cette étude est donc de vérifier si l'appartenance à un groupe générationnel influence la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel. Notre étude a été menée auprès d'une population qui œuvre dans les services d'experts-conseils. À l'aide d'un questionnaire auto-administré, nous avons sondé 396 personnes (taux de réponse de 43 %), réparties dans la région des Cantons-de-l'Est et de Québec/Chaudière-Appalaches. Nous avons mesuré les facteurs suivants : les pratiques de gestion, les caractéristiques individuelles, les groupes générationnels et les trois composantes de l'engagement organisationnel.

Les résultats de notre recherche n'ont pas fait ressortir de différences significatives entre les quatre générations à l'étude et le niveau d'engagement organisationnel. Par contre, il apparaît qu'il existe une différence entre les générations en ce qui concerne le degré d'importance accordé à certaines pratiques de gestion. De plus, il nous a été possible de faire ressortir des relations entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel.

Plus précisément, nous avons détecté une relation entre les pratiques d'aménagement du temps de travail, de reconnaissance monétaire, de développement des compétences et de la gestion de carrière avec l'engagement affectif, ainsi qu'une relation entre les pratiques de gestion de la performance et de possibilités de jouer de nouveaux rôles et l'engagement moral.



Aussi, nos résultats ont fait ressortir une différence entre les générations et le degré d'importance accordé aux pratiques de développement des compétences et de gestion de carrière, de gestion de la performance, d'aménagement du temps de travail et de rémunération.

Finalement, nos résultats indiquent que l'appartenance à un groupe générationnel n'a pas d'effet médiateur sur la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel.

### **MOTS CLÉS**

- Engagement organisationnel (composantes affective, raisonnée et morale)
- Mobilisation
- Pratiques de gestion
- Générations (traditionalistes, *baby-boomers*, génération X, génération Y)
- Choc des générations
- Portrait démographique
- Médiation

## REMERCIEMENTS

---

Ce mémoire de maîtrise n'aurait pas pu être réalisé sans les conseils, le soutien, l'aide et les encouragements de plusieurs. Je tiens à saisir cette occasion pour remercier toutes les personnes qui ont été impliquées de près ou de loin dans ce projet.

Un merci spécial à mon directeur de mémoire, Jean-Maurice Trudel, qui m'a accompagnée tout au long de mon parcours. Il a su être disponible, patient, tolérant et de bon conseil. Il m'a aussi encouragée lors de moments plus difficiles.

Je tiens également à remercier les gens de Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT). D'abord, M. Réal Létourneau et M. Pierre Lapointe, vice-présidents régionaux, respectivement des Cantons-de-l'Est et de Québec/Chaudière-Appalaches. Puis, Mesdames Carrier et Maclure, toutes deux responsables des ressources humaines des régions concernées par le présent ouvrage. Un merci spécial à tous les employés de Raymond Chabot Grant Thornton qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire, sans que je n'aurais pas de données à analyser.

Je tiens à remercier mon époux, Luc Cloutier, qui m'a non seulement encouragée et soutenue tout au long de cette aventure, mais qui a aussi accepté de faire les sacrifices qui viennent avec l'aboutissement d'un tel projet. Je ne peux passer sous silence l'aide précieuse de ma mère, Monique Blanchette, car grâce à sa grande disponibilité, j'ai pu rédiger l'esprit tranquille en sachant mes enfants entre bonnes mains.

J'aimerais également dire merci aux nombreuses personnes qui ont participé à la réalisation de ce mémoire ainsi qu'à son amélioration, de même qu'aux employés du Service aux entreprises de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, qui ont accepté que je m'installe dans leurs locaux lors de la saisie des données.

Je désire également dire merci au lecteur qui prendra le temps de lire ce mémoire et pour les commentaires ainsi que les critiques dont il pourra me faire part.

Finalement, je désire dédier ce mémoire à mes garçons, Olivier et Éliot, qui ont été ma motivation dans l'accomplissement de ce projet. C'est dans le but de leur offrir une meilleure qualité de vie que j'ai choisi de faire des études supérieures. J'espère être une inspiration pour eux. Ils ont aussi fait des sacrifices afin que je puisse relever ce défi que je me suis donné, à savoir l'obtention d'un grade de maîtrise ès sciences.

## TABLE DES MATIÈRES

|   |             |
|---|-------------|
| <b>RÉSUMÉ.....</b>  | <b>II</b>   |
| <b>LISTE DES FIGURES .....</b>  | <b>VIII</b> |
| <b>LISTE DES ACRONYMES.....</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>LISTE DES ANNEXES .....</b>  | <b>IX</b>   |
| <b>1. REVUE DE LITTÉRATURE .....</b>                                      | <b>1</b>    |
| 1.1. Portrait démographique .....   | 1           |
| 1.2. L'intergénérationnel .....   | 4           |
| 1.2.1. Caractéristiques des différentes générations.....                  | 7           |
| 1.3. Le concept de mobilisation .....                                     | 14          |
| 1.3.1. Distinction entre mobilisation et engagement organisationnel ..... | 15          |
| 1.3.2. Définitions .....  | 17          |
| 1.3.3. Les dimensions de la mobilisation .....                            | 19          |
| 1.3.4. Leviers de mobilisation.....                                       | 36          |
| 1.3.5. Les effets de la mobilisation .....                                | 50          |
| <b>2. PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE .....</b>            | <b>54</b>   |
| 2.1. Problématique .....  | 54          |
| 2.2. Modèle de recherche .....  | 59          |
| 2.3. Question de recherche .....  | 61          |
| 2.3.1. Hypothèses .....   | 61          |
| 2.4. Intérêt pour la recherche.....                                       | 66          |
| <b>3. MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURES .....</b>                                | <b>68</b>   |
| 3.1. Mesure des variables.....  | 69          |
| 3.1.1. Variable indépendante : Pratiques de gestion .....                 | 69          |
| 3.1.2. Variables de contrôle.....   | 71          |
| 3.1.3. Variable médiatrice : Groupes générationnels.....                  | 74          |
| 3.1.4. Variable dépendante : L'engagement organisationnel .....           | 74          |
| 3.2. Outil de recherche : le questionnaire .....                          | 76          |
| 3.3. Population à l'étude .....   | 79          |
| 3.4. Analyse .....  | 79          |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.5. Traitement des données manquantes .....</b>  | <b>82</b>  |
| <b>3.6. Éthique .....</b>  | <b>82</b>  |
| <b>4. LES RÉSULTATS : PRÉSENTATION ET ANALYSE .....</b>  | <b>84</b>  |
| <b>4.1. Les statistiques univariées .....</b>  | <b>85</b>  |
| 4.1.1. Variable indépendante : les pratiques de gestion .....                                    | 86         |
| 4.1.2. Variables de contrôle.....  | 114        |
| 4.1.3. Variable modératrice : groupes générationnels .....                                       | 120        |
| 4.1.4. Variable dépendante : l'engagement organisationnel .....                                  | 121        |
| 4.1.5. Relations entre les variables de contrôle .....   | 125        |
| 4.1.6. Relations entre les variables de contrôle et la variable médiatrice .....                 | 134        |
| <b>4.2. Vérification des corrélations et de la multicollinéarité .....</b>                       | <b>141</b> |
| 4.2.2. Vérification de la multicollinéarité.....   | 146        |
| <b>4.3. Résultat de l'analyse multivariée .....</b>  | <b>146</b> |
| 4.3.1. Relation entre les variables pratiques de gestion et l'engagement<br>organisationnel..... | 147        |
| 4.3.2. Relation entre les variables pratiques de gestion et groupes<br>générationnels .....      | 150        |
| 4.3.3. Relation entre la variable groupe générationnel et l'engagement<br>organisationnel.....   | 156        |
| 4.3.4. Vérification des hypothèses.....  | 161        |
| <b>4.4. Réponse à la question de recherche.....</b>  | <b>167</b> |
| <b>5. DISCUSSION .....</b>   | <b>169</b> |
| <b>5.1. Résultats obtenus.....</b>   | <b>169</b> |
| 5.1.1. Pratiques de gestion et engagement organisationnel.....                                   | 170        |
| 5.1.2. Les pratiques de gestion et les groupes générationnels.....                               | 174        |
| 5.1.3. L'engagement organisationnel et les groupes générationnels.....                           | 176        |
| <b>5.2. Apport de la recherche .....</b>   | <b>176</b> |
| <b>5.3. Limites.....</b>   | <b>177</b> |
| <b>BILIOGRAPHIE .....</b>  | <b>180</b> |
| <b>ANNEXES.....</b>  | <b>187</b> |



## LISTE DES TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| Tableau I : Appellations et dates des générations selon les auteurs.....                                    | 6   |
| Tableau II : Les quatre générations.....  | 7   |
| Tableau III : Les caractéristiques des quatre générations .....   | 13  |
| Tableau IV : Évolution du concept de comportements de mobilisation.....                                     | 24  |
| Tableau V : Les quatre axes du modèle des valeurs concurrentes.....   | 41  |
| Tableau VI : Typologie de grappes de pratiques selon les auteurs .....                                      | 49  |
| Tableau VII : Les cinquante pratiques de gestion.....   | 70  |
| Tableau VII : Les cinquante pratiques de gestion (suite).....   | 71  |
| Tableau VIII : Échelles de mesure de l'engagement organisationnel.....                                      | 75  |
| Tableau IX : Échéancier de la collecte de données.....  | 78  |
| Tableau X: Les cinquante pratiques de gestion selon l'importance .....                                      | 89  |
| Tableau XI : Importance des pratiques de l'aménagement du temps de travail.....                             | 92  |
| Tableau XII : Importance des pratiques de dotation .....  | 92  |
| Tableau XIII : Importance des pratiques de développement des compétences<br>et gestion de la carrière ..... | 93  |
| Tableau XIV : Importance des pratiques de reconnaissance monétaire .....                                    | 94  |
| Tableau XV : Importance de la gestion de la performance.....  | 95  |
| Tableau XVI : Importance des pratiques de rémunération .....  | 96  |
| Tableau XVII Importance des pratiques de relations de travail et de soutien .....                           | 97  |
| Tableau XVIII : Importance des pratiques de communication et de participation .....                         | 98  |
| Tableau XIX: Importance des pratiques liées à la possibilité de jouer de<br>nouveaux rôles .....            | 99  |
| Tableau XX : Importance des pratiques de retraite.....  | 99  |
| Tableau XXI : Facteurs laissés de côté .....  | 100 |
| Tableau XXII: Les cinquante pratiques de gestion selon la présence.....                                     | 103 |
| Tableau XXIII : Indice composé de la variable présence des pratiques de dotation .....                      | 105 |
| Tableau XXIV : Présence des pratiques de développement des compétences et<br>gestion de la carrière .....   | 106 |
| Tableau XXV : Présence des pratiques liées à la possibilité de jouer de<br>nouveaux rôles .....             | 106 |
| Tableau XXVI : Présence des pratiques de rémunération .....   | 107 |
| Tableau XXVII : Présence des pratiques de communication et de participation.....                            | 108 |
| Tableau XXVIII : Présence des pratiques de l'aménagement du temps de travail .....                          | 109 |
| Tableau XXIX : Présence des pratiques de reconnaissance monétaire.....                                      | 110 |
| Tableau XXX : Présence des pratiques de relations de travail et de soutien .....                            | 111 |
| Tableau XXXI : Présence des pratiques de la gestion de la performance .....                                 | 112 |
| Tableau XXXII : Présence des pratiques de retraite .....  | 113 |
| Tableau XXXIII : Comparaison des moyennes des construits entre<br>l'importance et la présence .....         | 114 |
| Tableau XXXIV: Distribution des répondants selon leur sexe.....   | 115 |
| Tableau XXXV: Distribution des répondants selon leur région.....  | 116 |
| Tableau XXXVI: Distribution des répondants selon leur statut social.....                                    | 116 |
| Tableau XXXVII : Distribution des répondants selon leur diplôme .....                                       | 116 |

|  |     |
|--|-----|
| Tableau XXXVIII : Distribution des répondants selon leur statut d'emploi .....   | 117 |
| Tableau XXXIX : Distribution des répondants selon leur service.....  | 117 |
| Tableau XL : Distribution des répondants selon leur niveau hiérarchique.....   | 118 |
| Tableau XLI: Distribution des répondants selon le poste occupé.....  | 118 |
| Tableau XLII : Distribution des répondants selon leur salaire annuel.....  | 119 |
| Tableau XLIII : Distribution des répondants selon leur ancienneté sur<br>le marché du travail.....                       | 119 |
| Tableau XLIV : Distribution des répondants selon leur ancienneté chez l'employeur ...                                    | 120 |
| Tableau XLV: Distribution des répondants selon leur groupe générationnel.....  | 121 |
| Tableau XLVI : Indice composé de l'engagement affectif .....   | 122 |
| Tableau XLVII : Indice composé de l'engagement moral .....   | 123 |
| Tableau XLVIII: Indice composé de l'engagement raisonné.....   | 124 |
| Tableau XLIX : Tableau croisé : Sexe du répondant et dernier diplôme obtenu.....   | 128 |
| Tableau L : Tableau croisé : Sexe du répondant et niveau hiérarchique .....  | 129 |
| Tableau LI : Tableau croisé : Sexe et poste occupé .....   | 130 |
| Tableau LII : Tableau croisé : Sexe du répondant et salaire .....  | 131 |
| Tableau LIII : Tableau croisé : Dernier diplôme obtenu et salaire .....  | 133 |
| Tableau LIV : Tableau croisé : Génération et diplôme.....  | 135 |
| Tableau LV : Tableau croisé : Génération et niveau occupé .....  | 136 |
| Tableau LVI: Tableau croisé : Génération et poste occupé .....   | 138 |
| Tableau LVII: Tableau croisé : Génération et salaire .....   | 139 |
| Tableau LVIII : Tableau croisé : Génération et ancienneté chez l'employeur .....   | 141 |
| Tableau LIX : Liste des variables et l'échelle associée .....  | 142 |
| Tableau LX : Tableau des régressions entre les pratiques de gestion et l'engagement<br>organisationnel .....             | 150 |
| Tableau LXI : Test d'homogénéité des variances .....   | 152 |
| Tableau LXII : Table de l'ANOVA entre les variables pratiques de gestion .....   | 153 |
| Tableau LXIII : Comparaisons multiples entre les moyennes des groupes générationnels<br>et des pratiques de gestion..... | 154 |
| Tableau LXIV : Test d'homogénéité des variances .....  | 156 |
| Tableau LXV : Comparaisons multiples entre les moyennes : Engagement<br>organisationnel et générations.....              | 157 |
| Tableau LXVI : Relations à expliquer avec l'ajout de la variable médiatrice .....  | 159 |
| Tableau LXVII : Tableau des régressions entre les pratiques de gestion et la dimension<br>raisonnée de l'engagement..... | 161 |

## LISTE DES FIGURES

|   |    |
|---|----|
| Figure I : Répartition de la main-d'œuvre, aux États-Unis, selon les générations..... | 3  |
| Figure II: Comportements de mobilisation collective.....                              | 35 |
| Figure III : La maison mobilisée.....   | 38 |
| Figure IV : Modèle de mobilisation .....  | 39 |
| Figure V : Modèle de recherche.....   | 60 |
| Figure VI : Modèle d'analyse .....  | 81 |

## LISTE DES ACRONYMES

|       |   |
|-------|---|
| ACORN | Accommodate employee, Create workplace of choice, Operate from a sophisticated management style, Respect competence and initiative, Nourish retention   |
| ACP   | Analyse en composantes principales  |
| AMOS  | Analysis of Moment Structures   |
| GRH   | Gestion des ressources humaines   |
| MCAR  | <i>Missing Completely at Random</i>   |
| OCB   | <i>Organizational Citizenship Behavior</i><br>(Comportements de citoyenneté organisationnelle)  |
| OCBI  | <i>Organizational Citizenship Behavior that benefits the Individual</i><br>(Comportement de Citoyenneté Organisationnelle profitant à l'Individu)       |
| OCBO  | <i>Organizational Citizenship Behavior that benefits the Organization</i><br>(Comportement de Citoyenneté Organisationnelle profitant à l'Organisation) |
| OCAQ  | l'Ordre des comptables agréés du Québec   |
| POB   | <i>Prosocial Organizational Behavior</i><br>(Comportements Prosociaux)  |
| RH    | Ressources humaines   |
| SPSS  | Statistical Package for the Social Sciences   |
| VIF   | Variance Inflation Factor   |

## LISTE DES ANNEXES

|          |  |
|----------|--|
| ANNEXE A | Table des corrélations                   |
| ANNEXE B | Table des colinéarités                   |
| ANNEXE C | Certificats d'éthique                    |
| ANNEXE D | Invitation pré-test                      |
| ANNEXE E | Lettre d'accompagnement du questionnaire |
| ANNEXE F | Questionnaire                            |



## **1. REVUE DE LITTÉRATURE**

Ce premier chapitre est consacré à la revue de littérature; il est divisé en trois sections. Dans une première section, nous discutons du portrait démographique du marché du travail et, par conséquent, de la pénurie de main-d'œuvre qui l'affecte. Dans la deuxième section, nous introduisons l'intergénérationnel. Puis, nous expliquons les caractéristiques propres à chacune des générations, ce qui nous amène à traiter des conséquences de cette cohabitation sur le marché du travail. La troisième section est consacrée au concept de mobilisation. On y traite de sa distinction de l'engagement organisationnel, de sa définition, de ses différentes dimensions, des leviers de mobilisation et, finalement, de ses effets sur les organisations.

### **1.1. Portrait démographique**

Dans un document publié par Emploi-Québec en septembre 2008 portant sur le marché du travail et les perspectives d'emploi à long terme, on souligne qu'en 2013 le nombre de personnes de 65 ans ou plus sera de 40 % supérieur à celui des années antérieures,



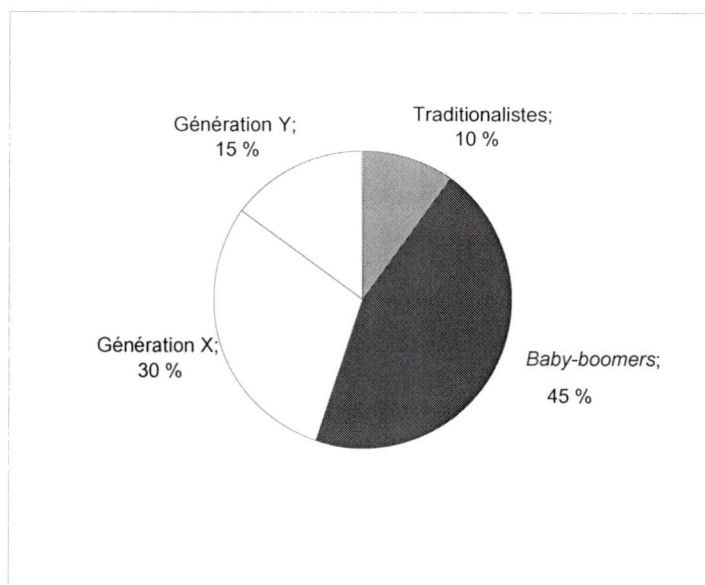
alors que celui de 85 ans ou plus augmentera de 50 %. On y mentionne également qu'en 2011, les premiers *baby-boomers* auront 65 ans. Ils sont donc de plus en plus nombreux à se retirer du marché du travail. De son côté, la population active (15 – 64 ans) amorcera un déclin à partir de 2013. Ce mouvement démographique occasionnera une rareté de la main-d'œuvre disponible et sera la principale cause du ralentissement de la croissance de la création d'emploi qui devrait atteindre 1,2 % entre 2007 et 2012, et se situera à 0,4 % par la suite. Par contre, entre 2013 et 2017, les personnes de 65 ans et plus seront responsables, en grande partie, de la croissance de l'emploi en effectuant un retour au travail ou en retardant leur départ à la retraite. Malgré cela, il apparaît qu'en 2017, on aura atteint la limite de capacité de croissance de l'emploi en raison d'un manque de personnel disponible.

Toujours d'après le document d'Emploi-Québec, les secteurs de la vente et des services fourniront 30 % des 313 000 emplois supplémentaires prévus d'ici 2017. Par ailleurs, les professions reliées aux affaires, à la finance et à l'administration fourniront 47 % des nouveaux emplois. De plus, les emplois qui exigent un diplôme universitaire connaîtront une croissance de 1,2 % par année, suivis des emplois de niveau technique avec une croissance annuelle de 0,7 %. Aussi, il apparaît que 26 % de la main-d'œuvre sera à remplacer d'ici dix ans. En 2017, c'est 35 % des emplois qui seront libérés dans les professions de gestion et 32 % dans les emplois des domaines des affaires, de la finance et de l'administration. Nous remarquons donc que les besoins en personnel croîtront alors que la population active diminuera à partir de 2017, affichant un recul de 6,5 %. Étant donné que le taux de l'emploi augmente, alors que celui de la population

active diminue, il est justifié de parler de pénurie de main-d'œuvre. En conséquence, les différents secteurs d'activité devront compétitionner pour attirer une main-d'œuvre de plus en plus rare, mais aussi de plus en plus diversifiée.

D'ailleurs, actuellement aux États-Unis, la génération des traditionalistes (personnes nées avant 1945) représente 10 % de la main-d'œuvre et celles des *baby-boomers* (1945 – 1964) 45 %. La proportion de gens de la génération X (1965 -1980) est de 30 %, alors que les personnes nées après 1980 (la génération Y) sont représentées à 15 % (Johns, 2003; Paul, 2004; Francis-Smith, 2004; Martin et Tulgan, 2004 ; Raines, 2002; cités dans Eisner 2005) (Figure I).

**Figure I : Répartition de la main-d'œuvre, aux États-Unis, selon les générations**



Ce mouvement démographique nous indique que plusieurs générations seront appelées à se côtoyer sur le marché du travail. Ceci s'explique du fait que les

organisations se retrouvent dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, où les *baby-boomers* restent en poste plus longtemps, alors que ceux de la génération X sont encore bien en place et que les personnes de la génération Y s'installent sur le marché du travail (Emploi-Québec, 2008). Pour mieux comprendre les impacts possibles d'un tel mélange des générations, il faut en premier lieu parfaire notre connaissance du concept intergénérationnel. La prochaine section a donc pour but de permettre au lecteur de mieux connaître ces générations, en prenant soin de définir le concept de génération.

## 1.2. L'intergénérationnel

Selon Kupperschmidt (2000), une génération représente un groupe de personnes (une cohorte) partageant la même année de naissance, le même groupe d'âge et ayant vécu un événement commun marquant à un moment critique de leur développement. Il existe normalement un écart de 5 à 7 ans entre la première vague, le corps du groupe et la dernière vague d'une génération. Un groupe générationnel est conditionné par les événements sociaux et culturels survenus, et ce, en fonction de l'étape de la vie de l'individu. De sorte que, les gens n'appartiennent pas à un groupe d'âge, mais à une génération, par exemple, une femme de 40 ans aujourd'hui ne peut pas se comparer aux femmes du même âge des autres générations. Finalement, chaque fois que les gens d'une génération entrent dans une autre phase de leur vie (d'enfant à adolescent, d'adolescent à adulte, d'adulte à l'âge mûr) leurs attitudes et leurs comportements apportent un courant nouveau dans la société (Howe et Strauss, 2007).

Les divers auteurs qui ont écrit sur le sujet s'entendent pour dire qu'il existe différents groupes de générations. Cependant, il n'y a pas de consensus quant aux noms qui les distinguent ou aux dates qui les caractérisent. (Tableau I, page 6)

Selon Jenkins (2008), les personnes nées entre 1925 et 1945 font partie de la génération silencieuse, alors que pour Howe et Strauss (2007), ce groupe prend fin en 1942. Pour d'autres, ce groupe se nomme la génération des traditionalistes et les personnes sont nées avant 1940 (Kupperschmidt, 2000) ou entre 1922 et 1945 (Kovary et Buahene, 2005). Alors que pour certains celles nées avant 1945 (Wilson et Foltz, 2005) ou avant 1946 (Ahlrichs, 2007) représentent la génération des vétérans.

Le deuxième groupe générationnel semble avoir fait presque l'unanimité tant en ce qui concerne son étiquette que les dates qui le caractérisent. En effet, les personnes nées entre 1946 et 1964 sont étiquetées *baby-boomers* (Kovary et Buahene, 2005; Wilson et Foltz, 2005; Ahlrichs, 2007; Jenkins, 2008). Il est à noter que Kupperschmidt (2000) les situe entre 1940 et 1960. Seuls Howe et Strauss (2007) les nomment les booms et situent leur année de naissance entre 1943 et 1960.

La génération X fait aussi consensus pour son appellation, mais la date de début pour ce groupe varie entre 1960 (Kupperschmidt, 2000) et 1965 (Kovary et Buahene, 2005; Wilson et Foltz, 2005; Ahlrichs, 2007; Jenkins, 2008), alors que celle de la fin se situe en 1977 pour certains (Ahlrichs, 2007) ou en 1980 pour d'autres (Kupperschmidt, 2000; Wilson et Foltz, 2005; Kovary et Buahene, 2005; Howe et Strauss, 2007).



Finalement, les personnes de génération Y (Kovary et Buahene, 2005; Ahlrichs, 2007) ou de la génération du millenium (Kupperschmidt, 2000; Wilson et Foltz, 2005) sont nées après 1980 (Kupperschmidt, 2000; Jenkins, 2008) ou 1981 (Kovary et Buahene, 2005; Wilson et Foltz, 2005) alors qu'Ahlrichs (2007) les situe entre 1978 et 1987.

**Tableau I : Appellations et dates des générations selon les auteurs**

|                  | <b>Auteurs</b>           | <b>Noms</b>         | <b>Dates</b> |
|------------------|--------------------------|---------------------|--------------|
| Premier groupe   | Kupperschmidt (2000)     | Traditionalistes    | Avant 1940   |
|                  | Kovary et Buahene (2005) |                     | 1922 et 1940 |
|                  | Wilson et Foltz (2005)   | Vétérans            | Avant 1944   |
|                  | Ahlrichs (2007)          |                     | Avant 1946   |
|                  | Howe et Strauss (2007)   | Silencieuse         | 1925-1945    |
|                  | Jenkins (2008)           |                     | 1925-1942    |
| Deuxième groupe  | Kupperschmidt (2000)     | <i>Baby-boomers</i> | 1940-1960    |
|                  | Kovary et Buahene (2005) |                     | 1946-1964    |
|                  | Wilson et Foltz (2005)   |                     |              |
|                  | Ahlrichs (2007)          |                     |              |
|                  | Jenkins (2008)           |                     |              |
|                  | Howe et Strauss (2007)   | Booms               | 1943-1960    |
| Troisième groupe | Kupperschmidt (2000)     | Génération X        | 1960-1980    |
|                  | Kovary et Buahene (2005) |                     | 1965-1980    |
|                  | Wilson et Foltz (2005)   |                     |              |
|                  | Jenkins (2008)           |                     | 1961-1977    |
|                  | Ahlrichs (2007)          |                     |              |
|                  | Howe et Strauss (2007)   |                     | 1961-1981    |
| Quatrième groupe | Kovary et Buahene (2005) | Génération Y        | Après 1981   |
|                  | Ahlrichs (2007)          |                     | 1978-1987    |
|                  | Kupperschmidt (2000)     | Millenium           | Après 1980   |
|                  | Jenkins (2008)           |                     | Après 1981   |
|                  | Wilson et Foltz (2005)   |                     |              |
|                  | Howe et Strauss (2007)   |                     | 1982-2005    |

### 1.2.1. Caractéristiques des différentes générations

Il a déjà été fait mention que les générations sont influencées par les événements communs qui se sont produits au cours de leur vie (Kupperschmidt, 2000). Si bien que, pour être en mesure de les comprendre, il faut connaître l'environnement dans lequel elles ont évolué et l'influence que celui-ci a eu sur leurs attributs.

La prochaine section présente le profil des différentes générations selon les dates et appellations proposées par Kovary et Buahene (2005) (Tableau II), puisqu'elles sont les plus largement utilisées dans les différents écrits. Alors, nous nommerons les gens nés entre 1922 et 1945 les traditionalistes, entre 1946 et 1964 les *baby-boomers*, ceux dont la naissance est entre 1965 et 1980, la génération X, et enfin ceux nés après 1981, la génération Y.

| Tableau II : Les quatre générations<br>Kovary et Buahene (2005) |                     |              |              |
|---|---------------------|--------------|--------------|
| Traditionalistes  | <i>Baby-boomers</i> | Génération X | Génération Y |
| 1922 - 1945   | 1946 - 1964         | 1965 - 1980  | Après 1981   |

#### 1.2.1.1. Les traditionalistes (entre 1922 et 1945)

Les traditionalistes ont été influencés par les effets de la grande dépression et de la Deuxième Guerre mondiale. Les grands dirigeants de cette époque n'hésitaient pas à prendre le taureau par les cornes pour diriger et guider la nation. Créant ainsi une société conformiste ayant développé un grand respect pour l'autorité ainsi que pour les institutions. Qui plus est, ils ont été élevés dans un environnement très judéo-chrétien

avec un sens de la moralité très fort. On attend d'eux qu'ils deviennent des adultes responsables en se mariant et en éduquant des enfants obéissants qui évolueront dans un environnement où l'homme apporte l'eau au moulin et la femme demeure à la maison (Kupperschmidt, 2000; Jenkins, 2008).

Ayant évolué dans un environnement de privation et de rareté, ils sont considérés comme étant des employés loyaux, dévoués et prêts à sacrifier leur propres besoins pour leur employeur ainsi qu'ayant une aversion au risque. De tendance à être conformistes, ils basent leurs décisions sur la logique et sur ce qui a fonctionné ou pas dans le passé. Les employés de la génération des traditionalistes sont des gens d'équipe, qui aiment développer des compétences de communication interpersonnelle. Par conséquent, ils ont de la facilité à utiliser le réseautage pour faire avancer leur carrière. Finalement, les traditionalistes préfèrent une structure de gestion hiérarchisée (Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005; Jenkins, 2008).

#### 1.2.1.2. *Les baby-boomers* (1946-1964)

Contrairement à leurs parents, les *baby-boomers* ont grandi dans un monde de prospérité et de sécurité, dans lequel tout est possible. Conséquemment, ils sont responsables de la culture du moi et de la poursuite de la gratification personnelle. Ils ont étudié dans un environnement rigoureux avec des normes de rendement scolaire élevées. Cette génération accepte la croissance, le changement et l'expansion. Leur vie de jeune adulte est caractérisée par la redéfinition des rôles et de la famille. Ce qui a fait

d'eux une génération où le taux de divorce a augmenté, créant ainsi des familles de plus en plus éclatées (Eisner, 2005; Jenkins, 2008).

Dans le monde du travail, les *baby-boomers* recherchent avant tout le consensus et détestent à la fois l'autoritarisme et la paresse (Francis-Smith, 2004, cité dans Eisner 2005). Certains auteurs les qualifient même de travailleurs compulsifs (Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005) puisqu'ils centrent leur vie sur le travail, désirant ardemment franchir les échelons de l'entreprise. Il s'agit pour eux d'une très grande source de valorisation. Cette catégorie d'employés possède donc un sentiment d'appartenance élevé envers l'organisation et considère les collègues de travail comme une grande famille (Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005; Jenkins, 2008).

#### 1.2.1.3. La génération X (1965 – 1980)

Les gens de la génération X sont souvent considérés comme ceux allant au front. Selon certains auteurs, les gens de cette génération remettent en question ouvertement l'autorité et sont responsables d'avoir créé le concept d'équilibre travail-famille (Jenkins, 2008). Étant issus de parents qui sont trop préoccupés par leurs propres besoins et parfois divorcés, ils sont définis comme les enfants à la clé dans le cou. De plus, ils ont hérité d'un monde moins prometteur que celui de leurs parents, avec une dette nationale qui augmente. Aussi, le système d'éducation dans lequel ils ont évolué met plus d'importance sur les compétences sociales que sur les compétences scolaires (Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005).



Ayant vu leurs parents sacrifier la famille pour leur travail et finalement être mis à pied à la suite de restructurations, il n'est pas surprenant qu'ils soient considérés comme étant moins fidèles à leur employeur et plus individualistes. Les gens de génération X accordent moins d'importance au travail qu'à la famille. Ce qui ne les empêche pas de vouloir développer leurs compétences et d'être prêts à relever de nouveaux défis (Jenkins, 2008). L'environnement changeant dans lequel les gens de cette génération ont évolué a fait en sorte qu'ils s'adaptent rapidement et sont flexibles. Pour ce qui est du style de gestion, ils répondent bien à un leadership de type « coaching », qui donne une rétroaction rapide et qui est axé sur les résultats (Eisner, 2005).

#### 1.2.1.4. La génération Y (après 1981)

La génération Y est la plus récente cohorte de travailleurs à entrer sur le marché de l'emploi. Les personnes de cette génération ont évolué dans une période d'expansion économique et de prospérité, tout en étant baignés dans un environnement d'incertitude, de terrorisme et de violence. Globalement connectés (Allen, 2004; citée dans Eisner, 2005) et extrêmement médiatisés, ces travailleurs possèdent des valeurs sociales très fortes et ils sont ouverts sur le monde. Ils ont, selon la littérature, un solide sens de la moralité, un patriotisme très grand et des valeurs familiales fortes, tout comme la génération des traditionalistes (Eisner, 2005).

La génération Y est généralement composée de gens très éduqués, possédant de très grandes habiletés techniques. Leur désir de faire plus d'argent demeure moins vif que de contribuer véritablement à la société en général, de bien s'occuper de leur famille et

jouir d'une vie équilibrée (Allen, 2004; citée dans Eisner, 2005). Ces travailleurs ont, par ailleurs, la croyance qu'ils peuvent tout accomplir (Martin, 2004; citée dans Eisner, 2005). Ils sont caractérisés comme étant des individus positifs, curieux, polis, énergiques et respectueux (Francis-Smith, 2004; cité dans Eisner, 2005). C'est une génération de gens éveillés, conscients, très exigeants et revendicateurs. Il faut préciser d'ailleurs qu'étant accoutumés à être actifs dans les décisions familiales, les membres de la génération Y s'attendent à contribuer aux décisions de l'organisation pour laquelle ils travaillent (Johns, 2003; cité dans Eisner, 2005). De plus, les employés de la génération Y possèdent la caractéristique d'être particulièrement prompts : ils réagissent dès qu'ils perçoivent une injustice. Ceux-ci peuvent alors tenter de négocier avec l'employeur et démissionnent si aucun changement n'est apporté. Certains auteurs affirment même que ce groupe générationnel possède des demandes véritablement plus élevées que celles des générations précédentes (Ahlrichs, 2007; Jenkins, 2008).

#### 1.2.1.5. La cohabitation des différentes générations

Les écrits portant sur la cohabitation des générations sur le marché du travail font ressortir les perceptions particulièrement négatives qu'entretiennent les différents groupes générationnels envers les représentants des autres groupes.

Selon une étude présentée par le groupe conseil AON, les gens de la génération Y semblent croire que ceux de la génération X ne sourient pas assez et qu'ils sont trop pessimistes, de plus, ils croient que les *baby-boomers* passent trop de temps au travail. Par ailleurs, les gens de la génération X voient ceux de la génération Y comme des

rivaux contre qui ils devront encore se battre pour avoir un travail, alors que ces derniers demandent aux *baby-boomers* de leur faire une place. Les *baby-boomers*, quant à eux, voudraient bien que les gens de la génération montante (les Y) les écoutent un peu plus; en fait, ils croient que les plus jeunes n'ont pas de vision réaliste de ce qu'est la vie et qu'ils trouvent les personnes de la génération X difficiles à gérer.

Chacune de ces générations a ses propres attentes et perceptions de ce que doit être son environnement de travail, si bien que les gestionnaires doivent composer avec cette nouvelle réalité. Dans ces conditions, on remarque que lorsque les organisations ne réussissent pas à mettre en place un environnement favorisant les échanges positifs entre les différentes générations, la productivité diminue et le taux de roulement de personnel augmente (Zemke et coll., 1999; cités dans Kupperschmidt, 2000).

La présence de différentes générations au travail n'a pas que des effets négatifs. Selon Wilson et Foltz (2005) une diversité de la main-d'œuvre peut être enrichissante et valorisante, mais pour cela il faut être en mesure d'utiliser les forces de chacun. Ils suggèrent donc de développer une meilleure connaissance des différents groupes présents dans l'organisation afin de pouvoir tabler sur ce qui les motive. Par conséquent, il importe non seulement d'être sensible aux particularités de chacune des générations présentes dans l'organisation, il faut aussi connaître les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles de favoriser des comportements mobilisateurs selon les différentes générations. Ces divergences semblent même exister sur le plan des techniques de recrutement à adopter face aux quatre générations, comme le démontre le



tableau III qui est une traduction libre de l'article de Kovary et Buahene (2005) paru dans la revue Canadian HR Reporter du 23 mai 2005.

**Tableau III : Les caractéristiques des quatre générations**  
(Kovary et Buahene; 2005)

|                                | Traditionalistes<br>1922-1945   | <i>Baby-boomers</i><br>1946-1964   | Génération X<br>1965-1980  | Génération Y<br>Après 1981  |
|--------------------------------|---|--|--|---|
| Événements marquants           | Grande dépression<br>2e guerre mondiale<br>Guerre en Corée  | Mouvement des droits civils<br>Guerre froide<br>Ère Trudeau                            | Ordinateurs personnels<br>SIDA<br>Chute du communisme<br>« Downsizing »            | Ère virtuelle<br>Attaques du 11 septembre 2001<br>Scandales financiers du gouvernement et d'entreprises               |
| Buts                           | Bâtir un héritage   | Laisser leur empreinte   | Conserver une indépendance dans tous les domaines de leur vie                      | Trouver un emploi et avoir une vie qui a un sens  |
| Valeurs et attitudes           | Loyauté<br>Dévouement<br>Sacrifice<br>Honneur<br>Très travailleurs                                | Croissance personnelle<br>Équité<br>Ambition<br>Collaboration                          | Indépendance<br>Pragmatisme<br>Axés sur les résultats<br>Flexibilité               | Confiance<br>Optimisme<br>Innovateurs<br>Axés sur la technologie  |
| Attentes face à l'organisation | Stabilité de l'organisation<br>Loyauté des employés   | Stratégie de croissance de l'organisation<br><br>Leadership de l'entreprise            | Opportunités de développement, d'apprentissage et d'avancement de carrière         | Responsabilité sociale de l'organisation<br>Diversité<br>Créativité   |
| Stratégies de recrutement      | Méthode traditionnelle, formelle<br>Employeur oriente la négociation                              | En personne, recrutement sur une base relationnelle<br>Négociation équilibrée          | Visite des lieux, discussions avec les employés<br>Négociation ouverte             | Revue et évaluation de la réputation de l'organisation<br>Le candidat oriente la négociation                          |
| Messages clés                  | Votre expérience sera valorisée<br>Vous allez recevoir du support pour les systèmes informatiques | Vous pouvez être une « star »<br>Votre développement personnel est important pour nous | Vous allez être autonome<br>On vous encourage à avoir une vie en dehors du travail | Vous allez travailler avec des experts provenant de différentes divisions<br>Vous allez vivre des expériences variées |



D'après Wils et coll. (1998), il faut personnaliser la gestion des ressources humaines; de ce fait, les organisations doivent offrir des choix et des possibilités qui favorisent la convergence des intérêts. Ceci est encore plus vrai dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre où « ...la génération des *baby-boomers* arrive progressivement à la retraite et doit être remplacée par de jeunes travailleurs en nombre plus limité... » (Vandenberghe, 2009), les entreprises devront s'assurer de répondre aux attentes de la jeune génération. Ce qui vient appuyer notre intérêt envers le lien entre l'appartenance à un groupe générationnel et les pratiques de gestion dites mobilisatrices.

À ce stade-ci, il nous apparaît important de nous familiariser avec le concept de mobilisation avant de poursuivre avec les pratiques GRH favorables à la mobilisation.

### 1.3. Le concept de mobilisation

Dans la présente section, nous tentons de cerner le concept de mobilisation. Par la suite, nous évoquons certaines définitions du concept. Puis, nous présentons les différentes dimensions de la mobilisation, en débutant par la face individuelle ou collective, suivie de la face managériale de la mobilisation. Ensuite, il est question des différents leviers de la mobilisation, pour poursuivre avec les grappes de pratiques de gestion ayant fait l'objet d'études. Enfin, nous concluons ce premier chapitre par les effets de la mobilisation sur les organisations.

L'ambiguïté qui semble exister autour de la définition de la mobilisation peut s'expliquer par le fait que parallèlement au terme mobilisation qui est utilisé surtout au Québec et en France, aux États-Unis ce sont les termes « high commitment

management » ou « mobilizing people » qui sont utilisés. Il devient donc difficile d'établir une équivalence entre ces derniers. De plus, les Américains utilisent le terme engagement organisationnel qui se rapproche du concept de la mobilisation (Wils et coll., 1998). Pour cette raison, nous croyons pertinent de nous attarder sur la distinction que certains auteurs font entre les termes mobilisation et engagement organisationnel.

Dans le cadre de ce mémoire, nous utiliserons les termes engagement organisationnel et mobilisation sans distinction, tout comme l'a fait Trudel (2005). Ce choix s'explique par le fait que dans la littérature anglophone, c'est le terme « organisationnal commitment » qui est le plus souvent utilisé et qui fait référence à ce que la littérature francophone nomme la mobilisation. Par contre, d'autres font une distinction entre les deux termes. (Wils et coll., 1998; Morin et Audebrand, 2003; Tremblay et Wils, 2005; Tremblay et Simard, 2005; Bichon, 2005; Vandenberghe, 2009). Nous jugeons donc pertinent de présenter les nuances qui existent entre ces deux termes. Ceci permettra au lecteur de mieux apprécier l'ambiguïté autour de la définition de la mobilisation.

### 1.3.1. Distinction entre mobilisation et engagement organisationnel

Selon Wils et coll. (1998), la mobilisation comporte deux dimensions : une dimension managériale qu'ils nomment le processus organisationnel de mobilisation qui renvoie aux pratiques organisationnelles (pratiques de gestion, mission ou tout autre levier) et une dimension individuelle ou collective qui désigne l'état de mobilisation (attitudes et comportements), mais aussi le processus qui permet d'arriver à cet état.

Dans le même ordre d'idée, selon Bichon (2005) mentionné dans Bettache (2007), le concept de mobilisation est un processus managérial alors que l'engagement organisationnel est un état individuel, c'est-à-dire, un état de mobilisation. Les résultats du processus de mobilisation sont les comportements attendus, donc les comportements de mobilisation. En conséquence, la mobilisation est le processus qui amène à l'état d'engagement organisationnel (Bettache, 2007). Cet engagement organisationnel serait une réponse positive de l'employé envers son employeur face à un climat organisationnel favorable à la mobilisation. Lorsque le processus de mobilisation est réussi, il en découle un engagement émotionnel élevé (Tremblay et Simard, 2005).

Selon Paillé (2003), cité dans Bettache (2007), la mobilisation est un concept beaucoup plus large que l'engagement organisationnel. En fait, l'engagement organisationnel est une facette importante de la mobilisation du personnel, « l'engagement serait une action créatrice parce qu'une personne capable de s'engager mobilise des ressources » selon Morin et Audebrand, 2003.

Cet engagement organisationnel représente, selon Meyer et coll. (1993), l'état psychologique qui caractérise la relation qu'a un employé avec une organisation et qui influence la décision de demeurer au sein de l'organisation ou non. Ceux-ci ont d'ailleurs introduit un modèle à trois composantes de l'engagement organisationnel : l'engagement affectif, raisonné et moral.

**L'engagement affectif** fait référence à l'attachement, à l'identification aux valeurs de l'entreprise et à l'implication qu'a l'employé envers l'organisation; il est donc

mobilisé par choix. Cette composante de l'engagement fait état du degré de loyauté que peut manifester un employé envers l'organisation.

**L'engagement raisonné** fait référence aux coûts associés à quitter l'organisation, c'est-à-dire à la perte des acquis, mais aussi à tout le temps que l'employé a investi dans l'acquisition de ses compétences. Le manque d'alternatives intéressantes sur le marché du travail peut aussi faire en sorte que l'employé préfère demeurer au sein de l'organisation. Dans les deux cas, il est mobilisé par obligation.

Finalement, **l'engagement moral** représente le sens du devoir, la reconnaissance envers l'organisation, c'est donc dire que l'employé est mobilisé par un sentiment de redevance.

Dans le cadre de notre travail, nous allons retenir le concept d'engagement organisationnel selon Meyer et Allen (1997) avec les trois composantes précédemment énumérées. En effet, nous remarquons que dans la plupart des travaux consultés (Trudel, 2005; Cetin, 2006; Davis et coll., 2006; Bettache, 2007; Carver, 2008; Patalano, 2008; Vandenberghe, 2009) la définition de Meyer et Allen (1997) est la plus largement utilisée.

### 1.3.2. Définitions

Puisqu'à l'heure actuelle il n'y a aucun consensus autour de la définition du terme mobilisation, nous avons opté de présenter les définitions qui reviennent le plus souvent dans la littérature et qui sont proposées par les chercheurs s'étant intéressés au sujet.



D'abord, le Multidictionnaire (1997: 936) définit la mobilisation au sens figuré comme étant « un regroupement en vue d'une action commune ». Alors que le Nouveau Petit Robert (1995: 1419) la définit comme « un rassemblement et une mise en action ». On remarque d'après ces deux définitions que la mobilisation requiert l'apport de plusieurs personnes. Tremblay et Wils (2005) ont d'ailleurs souligné, dans un article paru dans la revue Gestion, que la mobilisation est d'abord et avant tout un phénomène collectif. Ces derniers expliquent que c'est le rassemblement de toutes les énergies individuelles dans l'accomplissement d'une œuvre commune qui fait qu'un employé est mobilisé. Ainsi, ils ont défini la mobilisation comme étant :

« Une masse critique d'employés qui accomplissent des actions (faisant partie ou non de leur contrat de travail, rémunérées ou non) bénéfiques au bien-être des autres, de leur organisation et à l'accomplissement d'une œuvre collective. » p.38

De leur côté, Wils et coll. (1998), ont cherché à définir ce qu'est un employé mobilisé. Pour ce faire, ils ont mené une enquête auprès de 91 professionnels en ressources humaines. Au cours de celle-ci, ils ont fait ressortir les caractéristiques d'un employé qui est dans un état de mobilisation. Dans un article de la revue Gestion, les auteurs ont défini un employé mobilisé comme :

« Une personne qui déploie volontairement des efforts au-dessus de la normale pour améliorer continuellement son travail, pour l'aligner stratégiquement (c'est-à-dire sur les priorités organisationnelles) et pour le coordonner au sein de son équipe de travail en coopérant. » p.32

Ces définitions viennent appuyer le fait que la difficulté à définir la mobilisation est, entre autres, liée aux différentes dimensions du concept (Bettache, 2007).

### 1.3.3. Les dimensions de la mobilisation

Tremblay et Simard (2005) reprennent aussi l'idée de Wils et coll. (1998) voulant que la mobilisation comporte différents volets. Dans un article paru dans la revue Gestion, les auteurs mentionnent que la mobilisation serait une question d'échanges sociaux et de réciprocité. Dans cette optique, l'employeur s'engage à offrir un certain nombre de bénéfices psychologiques aux employés, par le biais de pratiques organisationnelles (face managériale). Ces bénéfices permettent aux employés d'atteindre un état psychologique de mobilisation (face individuelle ou collective) et, par conséquent, ils adoptent des comportements de mobilisation.

#### 1.3.3.1. Face individuelle ou collective

La face individuelle ou collective de la mobilisation se divise en deux; d'abord le volet psychologique, c'est-à-dire l'état de mobilisation d'un individu, puis le volet comportemental. Cet état de mobilisation requiert l'établissement de conditions psychologiques favorables. Lorsqu'un individu se trouve dans un état de mobilisation, il ressent un lien affectif qui le pousse à adopter des comportements de mobilisation (Wils et coll., 1998)

#### 1.3.3.1.1. Volet psychologique

Tremblay et Simard (2005) expliquent que pour en arriver à un état de mobilisation, l'organisation doit mettre en place un climat organisationnel propice. Il y aurait cinq conditions psychologiques nécessaires à l'établissement d'un tel climat.

##### Conditions psychologiques

D'abord, l'employé doit percevoir qu'il peut faire **confiance** à l'organisation. Dans les circonstances, il doit y avoir une cohérence entre les paroles et les actions, une intégrité des intentions, un partage et une délégation du contrôle ainsi qu'une démonstration d'intérêt altruiste.

Ensuite, l'employé doit percevoir du **soutien** de la part de la direction. Il doit sentir que cette dernière est prête à le défendre, à lui donner accès aux ressources nécessaires, à lui apporter un appui psychologique, à considérer ses besoins personnels et à démontrer une écoute empathique.

Puis, pour favoriser un climat de mobilisation, l'employé doit retrouver une distribution équitable ou égalitaire des rétributions en comparaison à des référents internes et externes. Il doit également y avoir dans l'organisation une existence de règles explicites, connues et utilisées avec cohérence dans les processus décisionnels. On parle aussi de possibilité de contestation des décisions ou de participation à l'élaboration ainsi qu'à l'application des règles et des procédures ainsi qu'un traitement interpersonnel éthique et empathique de sincérité et d'honnêteté dans les justifications.

Par conséquent, l'employé doit percevoir une forme de **justice** et de **respect** de la part de son employeur.

De plus, il doit avoir la perception que sa **contribution** est **reconnue**. Il cherche donc à recevoir une rétroaction positive qui sera ciblée, constructive, immédiate et spontanée; les remerciements doivent être sincères, personnalisés et parfois publics.

Finalement, il doit percevoir qu'il a suffisamment de **pouvoir d'agir**, et ceci, par des politiques d'élargissement et d'enrichissement des emplois, d'appui aux initiatives, de tolérance à l'égard des erreurs de bonne foi et de partage d'opinion et d'information.

#### Base affective de la mobilisation

De leur côté, Wils et coll. (1998) suggèrent que la mobilisation repose sur une base affective, c'est-à-dire qu'un « (...) travailleur mobilisé ressent un lien affectif qui le pousse à fournir volontairement (...) des efforts au-dessus de la normale (...) ». Ce lien affectif, basé sur trois dimensions psychologiques, incite l'employé à adopter les comportements de mobilisation dont nous discutons plus loin.

La première dimension psychologique que les auteurs présentent est **l'attachement au travail**. Un individu ayant développé un tel attachement est prêt à fournir un effort d'amélioration continue. La deuxième dimension fait référence au lien affectif qui existe entre un employé et la mission de l'organisation, il s'agit de **l'attachement à la mission**. Ce type d'attachement favorise les efforts d'alignement stratégique. La dernière dimension psychologique présentée par Wils et coll. (1998) incite l'employé à



fournir un effort de coordination spontanée, il s'agit de **l'attachement à la culture de l'organisation**.

En somme, lorsque l'environnement organisationnel est favorable et que l'individu se trouve dans un état psychologique de mobilisation, il va adopter des comportements clés de mobilisation. Cette notion de comportement a fait l'objet de nombreuses recherches. D'ailleurs, la contribution la plus importante ayant influencé les travaux de Tremblay et Wils (2005), est le courant de recherche portant sur les comportements de citoyenneté organisationnelle ou Organizational Citizenship Behavior (OCB).

La section qui suit est consacrée à la présentation du volet comportemental, principalement les différents concepts qui ont contribué à l'évolution du volet comportemental de la mobilisation et qui ont mené au concept de mobilisation en contexte francophone.

#### 1.3.3.1.2. Volet comportemental

Dans un effort pour bien identifier les comportements liés à la mobilisation, Tremblay et Wils (2005) ont fait un recensement des différents concepts ayant contribué à l'évolution du terme. Il existe selon eux une architecture de comportements positifs. Selon Tremblay et Wils (2005), le concept de mobilisation est issu initialement des travaux sur la performance comportementale (Tableau IV, page 24). Par conséquent, nous présentons dans cette section les différents concepts comportementaux de la mobilisation selon leur évolution.

#### 1.3.3.1.2.1. Évolution des concepts comportementaux

##### 1) Comportements de citoyenneté organisationnelle

La contribution la plus importante ayant influencé la définition de mobilisation provient du courant de recherche sur les comportements de citoyenneté organisationnelle. Smith et coll. (1983) seraient les piliers de ce courant qui fait état des comportements de citoyenneté organisationnelle communément nommés OCB (Tremblay et Wils, 2005).

Tableau IV : Évolution du concept de comportements de mobilisation

| Comportements hors du rôle  | Performance de citoyenneté | Comportements de citoyenneté organisationnelle |                             |                             |                       |                  |              | Performance contextuelle                                      |   | Mobilisation   | Spontanéité organisationnelle                             | Comportements prosociaux  |  |
|-----------------------------|----------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------|--------------|---|---|--|---|---|--|
| Van Dyne et al. (1995)      | Coleman et Borman (2000)   | Smith et al. (1983)                            | Williams et Anderson (1991) | Van Dyne et al. (1994)      | Organ (1988)          | Morrison (1994)  | Organ (1997) | Borman et Motowidlo (1997)                                    | Van Scotter et Motowidlo (1996)         | Wils et al. (1998)   | George et Brief (1992)                                    | Brief et Motowidlo (1986)   |  |
| —                           | Affiliation/<br>promotion  | Interpersonnelle                               | —                           | —                           | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | Aider ses collègues de manière personnelle  |  |
|                             |                            |  | —                           | —                           | Participation sociale | Courtoisie       | —            | OCBI  | Aider les autres et coopérer            | Facilitation interpersonnelle  | Coordination spontanée                                    | —   | Manifester de l'indulgence envers les employés         |
|                             |                            |  | —                           | —                           | —                     | Altruisme        | Altruisme    |   |   |  |   | Aider ses collègues   | Aider ses collègues au travail                         |
| —                           |                            | Altruisme                                      |                             | Participation sociale       | —                     | —                | —            |   | Amélioration organisationnelle continue | Effectuer des suggestions constructives  | Effectuer des suggestions constructives pour l'entreprise |   |  |
| —                           |                            |  |                             | Participation fonctionnelle | —                     | —                | —            |   |   |  |   | Se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites                           | Dévouement au travail                                  |
| Liée aux tâches             |                            | —  |                             | —                           | —                     | —                | —            | Persister en faisant plus d'efforts pour compléter ses tâches | Amélioration individuelle continue      | Se développer  | Fournir plus d'efforts au travail                         |   |  |
| Organisationnelle           |                            | —  |                             | —                           | —                     | —                | —            | —   |   |  |   | —   | Représenter favorablement l'organisation à l'extérieur |
|                             |                            | —  |                             | —                           | —                     | —                | —            | —   |   |  |   | Adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels                            | Protéger l'organisation                                |
|                             | —                          | —  |                             | —                           | —                     | —                | —            | Rester avec l'organisation malgré certaines difficultés       |   |  |   |   |  |
| Comportements hors du rôle  | Performance de citoyenneté | Comportements de citoyenneté organisationnelle |                             |                             |                       |                  |              | Performance contextuelle                                      |   | Mobilisation   | Spontanéité organisationnelle                             | Comportements prosociaux  |  |
| Van Dyne et al. (1995)      | Coleman et Borman (2000)   | Smith et al. (1983)                            | Williams et Anderson (1991) | Van Dyne et al. (1994)      | Organ (1988)          | Morrison (1994)  | Organ (1997) | Borman et Motowidlo (1997)                                    | Van Scotter et Motowidlo (1996)         | Wils et al. (1998)   | George et Brief (1992)                                    | Brief et Motowidlo (1986)   |  |
| Affiliation/<br>promotion   | Organisationnelle          | —  | —                           | —                           | Esprit sportif        | Esprit sportif   | —            | —   | —                                       | —  | —   | —   |  |
|                             |                            | Conformisme                                    | OCBO                        | Obéissance                  | Professionalisme      | Professionalisme | OCBO         | Suivre les règles et les procédures de l'organisation         | Dévouement au travail                   | —  | —   | Se soumettre aux règles de l'organisation   |  |
|                             | —                          | —  | —                           | —                           | Vertu civique         | Engagement       | —            | —   | Alignement stratégique                  | —  | —   |   |  |
| —                           | —                          | —  | —                           | —                           | Actualisation         | —                | —            | —   |   | Proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation |   |   |  |
| Défi/promotion              | —                          | —  | —                           | Participation innovante     | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | —   |  |
| Défi/prohibition            | —                          | —  | —                           | —                           | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | S'opposer à des pratiques inadéquates   |  |
| Affiliation/<br>prohibition | —                          | —  | —                           | —                           | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | —   |  |
| —                           | —                          | —  | —                           | —                           | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | Aider les clients sur des sujets personnels   |  |
|                             | —                          | —  | —                           | —                           | —                     | —                | —            | —   | —                                       | —  | —   | Proposer des services ou des produits au client qui vont à l'encontre de l'organisation |  |

Source : Tremblay et Wils, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, Vol. 30, Iss. 2 (été 2005), pp. 39-40.

Selon les précurseurs de l'OCB, chaque organisation dépend d'un bon nombre d'actions de coopération qui pourraient être nommées des comportements de citoyenneté organisationnelle (Smith et coll., 1983). Katz (1964), cité dans Williams et Anderson (1991), a d'ailleurs identifié trois comportements qui sont essentiels au bon fonctionnement d'une organisation : les gens doivent être engagés afin d'entrer et de demeurer dans un système, ils doivent accomplir leur rôle d'une manière fiable, et enfin, ils doivent effectuer des actions innovantes et spontanées qui vont au-delà des rôles prescrits.

Dans leurs travaux, Smith et coll. (1983), principaux instigateurs du concept d'OCB, ont voulu élaborer sur la nature et les prédispositions de ces OCB. Les résultats de leurs recherches ont mené au constat voulant que les individus adoptent deux types de comportements de citoyenneté organisationnelle, soit altruistes et conformistes. Le premier type de comportement fait référence à toute action qui vise à aider un collègue dans une situation donnée, alors que le deuxième comprend les gestes de respect des règles (ex. respect des horaires).

Organ (1988) cité dans Organ (1997) a bonifié le concept de comportement de citoyenneté organisationnelle présenté par Smith et coll. (1983) en proposant cinq dimensions au lieu de deux. Il fait donc mention de comportements de courtoisie, d'altruisme, d'esprit sportif, de professionnalisme ainsi que de vertu civique. De plus, il définit les OCB comme étant des comportements discrétionnaires qui ne sont pas directement ou clairement reconnus par un programme de reconnaissance formelle et



qui mis dans un ensemble contribuent à l'efficacité du fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988; cité dans Organ 1997).

Par ailleurs, les recherches menées par Wolf Morrison en 1994 permettent de dégager sensiblement les cinq mêmes dimensions que Smith et coll. (1983). Par contre, elles suppriment la dimension courtoisie et scindent celle de la vertu civique en deux sous-dimensions, soit l'engagement, qui fait référence à la participation à la vie interne de l'organisation et l'actualisation, qui renvoie, elle, au fait de s'informer de ce qui se passe dans l'organisation (Tremblay et coll., 2005). Dans ses travaux portant sur les OCB, Wolf Morrison (1994) souligne qu'il faut être prudent lorsque l'on identifie des comportements comme étant hors du rôle. En effet, la notion de hors du rôle peut varier selon les individus; certains peuvent considérer le fait d'aider un collègue comme étant une partie intégrante de leur travail, alors que d'autres perçoivent un tel geste comme hors du rôle. De plus, ce concept de hors du rôle peut être perçu différemment selon que l'on soit un employé ou un gestionnaire.

Quant à Williams et Anderson (1991) de même que Organ (1997), ils apportent une nuance aux premières recherches effectuées par Smith et coll. (1983). Ils font référence à la notion dichotomique de comportements organisationnels de ces derniers; ils définissent les comportements d'altruisme comme étant des comportements profitant à l'individu (OCBI) et ceux de conformisme, comme des comportements organisationnels profitant à l'organisation (OCBO).

Van Dyne et coll. (1994) ont quant à eux voulu tester une nouvelle conceptualisation de l'OCB basée sur la notion de participation à la vie politique. Les résultats de leurs travaux ont permis de dégager cinq dimensions différentes de celles qui étaient proposées jusqu'à présent. Parmi celles-ci, on retrouve la loyauté, l'obéissance et trois formes de participation (sociale, innovante et fonctionnelle). Les comportements de loyauté sont ceux qui incitent l'employé à défendre les intérêts de son organisation, et l'obéissance fait référence au fait de ne pas perdre son temps. Alors qu'un employé qui s'implique dans les activités sociales de l'entreprise fait montre de participation sociale. L'implication innovante suggère que l'employé apporte des suggestions à l'entreprise. Finalement, l'implication fonctionnelle se définit comme étant une participation volontaire à accomplir des heures supplémentaires.

## 2) Comportements prosociaux

Brief et Motowidlo (1986) introduisent un nouveau concept, il s'agit des comportements prosociaux (POB). Pour élaborer leur théorie, ils ont fait référence au troisième comportement nécessaire au bon fonctionnement d'une organisation d'après les travaux de Katz (1964) cité dans Williams et Anderson (1991), c'est-à-dire les comportements spontanés non prescrits par le rôle (comportements hors du rôle). Par contre, le concept de POB se distingue de celui d'OCB puisqu'il concerne tant les comportements prescrits dans le rôle que ceux non prescrits. Aussi, les POB n'ont pas que des impacts positifs sur les organisations, ceux-ci peuvent aussi être négatifs; par exemple, le fait d'aider un collègue qui a des problèmes personnels peut entraîner un retard de production (Borman et Motowidlo, 1997).

Brief et Motowidlo (1986) ont déterminé treize comportements spécifiques pouvant être identifiés comme étant des POB. Comme nous l'avons déjà mentionné, ceux-ci peuvent être favorables ou non au bon fonctionnement de l'organisation, prescrits ou non et dirigés vers un individu, une organisation, ou un groupe (Brief et Motowidlo, 1986). Parmi les comportements orientés vers l'individu, on retrouve : aider ses collègues d'une manière personnelle ou au travail, manifester de l'indulgence envers un employé ou aider les clients sur des sujets personnels. Alors que parmi ceux favorables à l'organisation, on retrouve des comportements tels que se porter volontaire pour accomplir des tâches supplémentaires et fournir plus d'efforts au travail. Les comportements orientés vers un groupe consistent, par exemple, à proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation et à s'opposer à des pratiques inadéquates. Enfin, les comportements non favorables pour l'organisation seraient, entre autres, de proposer des services ou produits au client qui vont à l'encontre de l'organisation.

En regard des comportements dits favorables à l'organisation, Brief et Motowidlo (1986) présentent le fait d'apporter des suggestions constructives pour l'entreprise, de même que représenter favorablement l'organisation à l'extérieur, de rester avec l'organisation malgré certaines difficultés ou de se soumettre aux règles de l'organisation.

### 3) Performance contextuelle

Les travaux de Van Scotter et Motowidlo (1996) remettent en cause le fait que les chercheurs se sont concentrés principalement sur le concept de performance à la tâche plutôt que sur celui de la performance contextuelle. Les auteurs de ce concept croient donc important de distinguer la performance à la tâche de la performance contextuelle. La performance à la tâche consiste essentiellement à la compétence dans l'accomplissement d'une tâche. Van Scotter et Motowidlo (1994) cités dans Van Scotter et Motowidlo (1996) ont défini la performance contextuelle comme étant un ensemble de comportements motivateurs et volontaires basés sur la facilitation interpersonnelle et le dévouement au travail.

Borman et Motowidlo (1997) ont bonifié le concept de performance contextuelle en y apportant cinq dimensions plutôt que deux. La première dimension représente l'aide apportée aux autres et la coopération, la deuxième consiste à se porter volontaire pour effectuer des tâches non prescrites. La persistance en faisant plus d'efforts pour accomplir ses tâches constitue la troisième dimension. La quatrième dimension regroupe des attitudes visant à adopter, soutenir et défendre les objectifs organisationnels et la cinquième concerne le respect des règles et des procédures de l'organisation.

### 4) Spontanéité organisationnelle

Bien que des travaux de Brief et Motowidlo (1986) sur les POB et dans ceux sur les OCB d'Organ (1997), aient cherché à englober le concept des comportements spontanés



développé par Katz (1964) cité dans Williams et Anderson (1991), George et Brief (1992) considèrent que ceux-ci trahissent l'idée originale des comportements spontanés puisque, selon eux, pour être spontané un comportement doit nécessairement être hors du rôle. De ce fait, ils ont introduit l'idée de spontanéité organisationnelle qui a pour but d'être plus fidèle au concept de Katz (1964) cité dans Williams et Anderson (1991). Ils font référence aux comportements hors du rôle qui contribuent à l'efficacité de l'organisation et qu'un employé adopte d'une façon volontaire (Tremblay et Wils, 2005). Les auteurs de ce concept ont identifié cinq dimensions : aider ses collègues, effectuer des suggestions constructives, se développer, représenter favorablement l'organisation à l'extérieur et protéger l'organisation.

##### 5) Comportements hors du rôle

En 1995, les travaux de Van Dyne et coll. ont permis de catégoriser en quatre dimensions les comportements dits hors du rôle, ceci dans un but d'intégrer les différentes théories sur le sujet. Il s'agit d'abord des comportements d'affiliation/promotion et d'affiliation/prohibition, le premier se rapportant à des comportements de coopération non controversés alors que le deuxième fait référence à des comportements voulant empêcher une action de se produire pour mieux aider. Puis nous retrouvons les comportements de défi/promotion qui seraient, par exemple, le fait de proposer une solution constructive à une situation déviante et, enfin, les comportements de défi/prohibition qui visent à dénoncer une action non éthique d'un collègue ou d'un dirigeant (Tremblay et Wils, 2005).

#### 6) Performance de citoyenneté

Plus récemment, Coleman et Borman (2000) ont cherché à intégrer les différentes théories sur le concept de performance contextuelle. Ils ont donc présenté le concept de performance de citoyenneté en démontrant que tous les comportements présentés dans les travaux antérieurs pouvaient être regroupés en trois catégories. Ils nomment la première catégorie les comportements de citoyenneté interpersonnels, ce sont les comportements de courtoisie, d'altruisme, de facilitation interpersonnelle et les OCBI. La deuxième catégorie se nomme les comportements de citoyenneté organisationnelle, dont la vertu civique, la conscience professionnelle, l'esprit d'équipe, la loyauté et les OCBO. Finalement, la troisième catégorie regroupe les comportements liés à l'effort supplémentaire, la persistance, le dévouement et la performance dans la tâche prescrite, qu'ils nomment comportements de citoyenneté dans la tâche.

#### 7) La mobilisation

Dans un contexte francophone, Wils et coll. (1998) présentent le concept de mobilisation qui a probablement reçu le plus d'attention dans notre contexte francophone (Tremblay et Wils, 2005). Ces auteurs soulignent que la mobilisation prend forme lorsque les efforts d'un employé sont dirigés dans trois directions, il s'agit des efforts d'amélioration continue, d'alignement stratégique et des efforts de coordination spontanée avec les autres.

Un employé démontre **un effort d'amélioration continue** en cherchant des solutions aux difficultés, en offrant une prestation de travail de qualité ou en cherchant à

améliorer la façon de faire les choses. Ces comportements qui visent à mieux faire le travail ont aussi été soulignés dans d'autres concepts liés à la mobilisation des employés et qui ont inspiré les auteurs. Ce qui fait penser aux concepts de POB ou de spontanéité organisationnelle qui expliquent qu'une personne mobilisée cherche à fournir plus d'effort au travail ou se porte volontaire pour accomplir des tâches supplémentaires (Brief et Motowidlo, 1986; George et Brief, 1992).

Les auteurs soulignent aussi qu'une personne qui offre une prestation de travail à valeur ajoutée offre un **effort d'alignement stratégique**. Cette personne adopterait des comportements qui sont pour le bien de l'entreprise et qui contribuent aux résultats de celle-ci. Ceci appuie les concepts de POB de Brief et Motowidlo (1986) et de spontanéité organisationnelle de George et Brief (1992), qui soutiennent qu'un employé mobilisé effectue des suggestions constructives pour l'organisation.

Les **efforts de coordination spontanée** présentés par Wils et coll. (1998) se comparent aussi aux concepts de performance de citoyenneté (Coleman et Borman, 2000) de même que de POB (Brief et Motowidlo, 1986). Ces concepts font ressortir des comportements tels que le fait de proposer des services ou des produits au client dans l'intérêt de l'organisation ou pour aider ses collègues.

#### 8) Mobilisation collective

Selon Tremblay et Wils (2005) la théorie de Wils et coll. (1998) sur les comportements de mobilisation fait abstraction de la notion de masse critique et d'accomplissement d'une œuvre collective. Ils considèrent tout de même que les

concepts de POB (Brief et Motowidlo, 1986) et de performance de citoyenneté (Coleman et Borman, 2000) sont ceux qui se rapprochent le plus de leur définition pour trois raisons. D'abord, ces concepts font aussi référence à la notion de performance hors rôle ainsi qu'à la performance prescrite dans le travail. Puis, les comportements proposés par ces théories sont principalement positifs; ce qui implique qu'ils sont bénéfiques pour la collectivité. Enfin, ils n'ont pas seulement comme cible l'organisation, ils visent aussi les différents groupes ou plusieurs individus au sein de la collectivité.

Ils proposent donc un regroupement de trois catégories (Figure II, page 35) qui fait ressortir un éventail plus élargi de comportements afin de reprendre les concepts inclus dans leur définition présentée antérieurement, c'est-à-dire : une masse critique d'employés, des actions bénéfiques au bien-être des autres, l'accomplissement d'une œuvre collective, qui font partie ou non du contrat de travail, des actions rémunérées ou non.

Le premier groupe, **les comportements de respect du contrat de travail** se divise en deux classes. D'abord, les comportements de performance dans les tâches normales et les rôles prescrits qui impliquent une performance minimale dans la tâche normale de travail; donc, un comportement dans le rôle, et les comportements de conscience professionnelle ainsi que d'éthique; donc, des comportements qui font aussi partie du contrat de travail. Ce groupe de comportements est, selon les auteurs, une amorce vers la mobilisation.



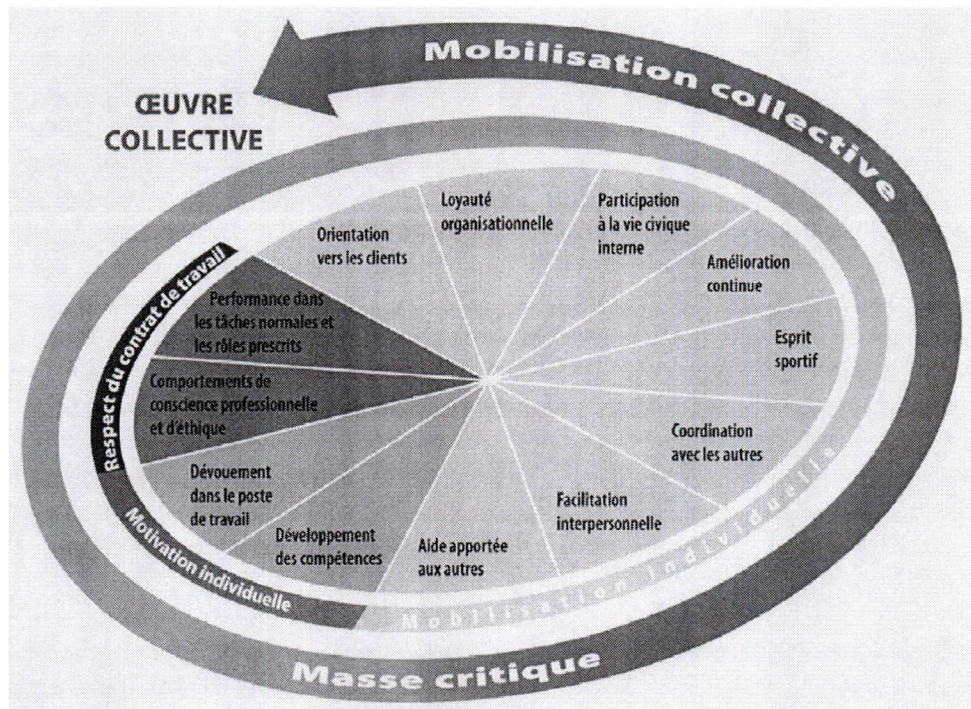
Le deuxième groupe : **les comportements de motivation individuelle** se divisent aussi en deux classes de comportements qui permettent d'obtenir une performance de travail supérieure grâce à une forte motivation individuelle. Il s'agit du dévouement dans le poste de travail et du développement des compétences. La première classe de comportements apporte une valeur ajoutée au travail, car ceux-ci sont volontaires et dépassent les attentes de performance minimale (comportements hors du rôle). La deuxième classe de ce groupe représente les comportements liés au développement des compétences, c'est-à-dire des employés qui cherchent à améliorer leurs connaissances ou leurs compétences et qui sont susceptibles de contribuer au succès de l'organisation.

Par ailleurs, Tremblay et Wils (2005) soulignent que même si des employés adoptent des comportements inclus dans les deux premiers groupes présentés, cela ne fait pas d'eux des employés mobilisés pour autant. En effet, même si un employé respecte son contrat de travail et offre une performance de travail supérieure, il peut, par exemple, nuire à ses collègues de travail par un manque d'esprit d'équipe. Ce qui nous amène à présenter le troisième groupe de comportements identifiés par les auteurs.

Ce troisième groupe réunit huit comportements volontaires qui visent à **aider les autres à mieux performer, à améliorer le climat social, ainsi qu'à contribuer au bien-être des autres et à la durée de l'organisation**. Il s'agit de : l'aide apportée aux autres, la facilitation interpersonnelle, la coordination avec les autres, l'esprit sportif, l'amélioration continue, la participation à la vie civique interne, la loyauté organisationnelle et l'orientation vers le client. Selon Tremblay et Wils (2005), un

individu qui adopte des comportements de ce troisième groupe, est considéré comme étant mobilisé.

**Figure II: Comportements de mobilisation collective**



Source : Tremblay et Wils, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », *Gestion*, vol. 30, no. 2 (été 2005), p. 39-40.

Nous l'avons mentionné précédemment, le concept de mobilisation serait, selon certains auteurs, une question d'échange et de réciprocité (Tremblay et Simard, 2005). De plus, il y a une face individuelle ou collective de la mobilisation, dont nous venons de discuter, mais aussi une face managériale. Cette face nommée le processus organisationnel de mobilisation, fait référence aux pratiques organisationnelles (Wils et

coll., 1998). Ce climat favorable à la mobilisation est influencé par quatre leviers organisationnels : les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH); la vision, la mission, les valeurs ainsi que les objectifs; l'organisation du travail et le leadership des cadres (Tremblay et Simard, 2005).

#### 1.3.3.2. Face managériale

La face managériale de la mobilisation renvoie donc au processus de mobilisation mis en place par les organisations (Tremblay et Wils, 2005). La section qui suit va permettre au lecteur de connaître les leviers à la disposition des organisations nécessaires pour la mobilisation.

#### 1.3.4. Leviers de mobilisation

Les écrits de Tremblay (2002) démontrent qu'il existe différents leviers susceptibles de susciter un état psychologique et affectif propre à la mobilisation. Il explique qu'il y a trois types de leviers : les leviers moteurs, essentiels et de soutien. Les **leviers moteurs** regroupent les pratiques de partage de pouvoir. Pour qu'un employé soit mobilisé, il faut lui en donner l'opportunité, un employé doit avoir l'occasion d'avoir une influence réelle sur son travail. Pour ce qui est des **leviers essentiels**, ils relèvent des pratiques de reconnaissance et de développement des compétences, celles-ci suggérant aux employés qu'ils sont considérés comme étant une valeur ajoutée à l'organisation et qu'il est important d'investir en eux; donc, ils dénotent un engagement de l'organisation envers l'employé. Finalement, pour une mobilisation efficace, il faut retrouver des **leviers de soutien**, dont, entre autres, des pratiques de partage



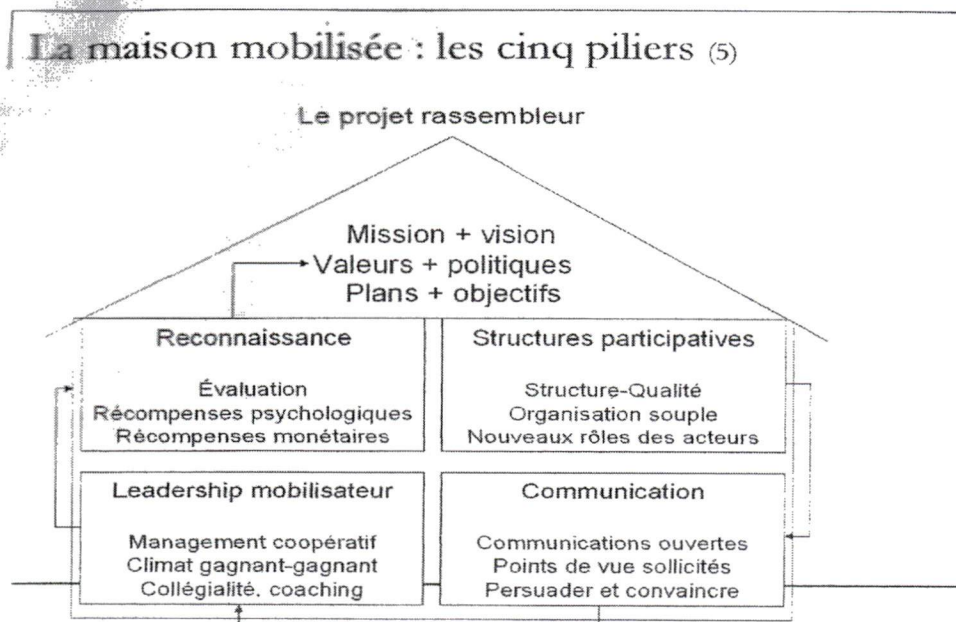
d'information, de promotion interne et de règlement des plaintes qui démontrent de la transparence.

De son côté, Trudel (2005) a développé un concept intéressant de leviers de mobilisation à la suite de ses travaux sur le sujet. Pour illustrer le concept de mobilisation, il a élaboré la théorie de la maison mobilisée. Celle-ci est constituée de cinq piliers : le projet rassembleur, les structures participatives, la communication, le leadership mobilisateur ainsi que la reconnaissance (Figure III de la page 38). Chacun de ces piliers contient des leviers de mobilisation permettant de mettre en place des pratiques de gestion qui favorisent la mobilisation des membres d'une équipe de travail.

Il suggère que pour être mobilisés, les employés doivent retrouver une structure participative. Il fait référence à une organisation souple dans laquelle il est possible de jouer de nouveaux rôles et où il y a une structure ainsi qu'un souci de qualité. Le deuxième pilier consiste aux pratiques de communication, soit la communication ouverte, la sollicitation des idées et des opinions ainsi que la possibilité de persuader et de convaincre. Puis, le troisième pilier souligne l'importance d'un leadership mobilisateur par un management coopératif, un climat gagnant-gagnant ainsi qu'un leadership de collégialité et de type « coaching ». Le quatrième pilier regroupe les pratiques d'évaluation ainsi que de reconnaissance, que ce soit de type psychologique ou monétaire. Finalement, le dernier pilier représente le toit de la maison mobilisée, ce qui unit tous les autres piliers, c'est-à-dire, le projet rassembleur, soit la mission-vision, les valeurs et politiques ainsi que les plans et objectifs de l'organisation.



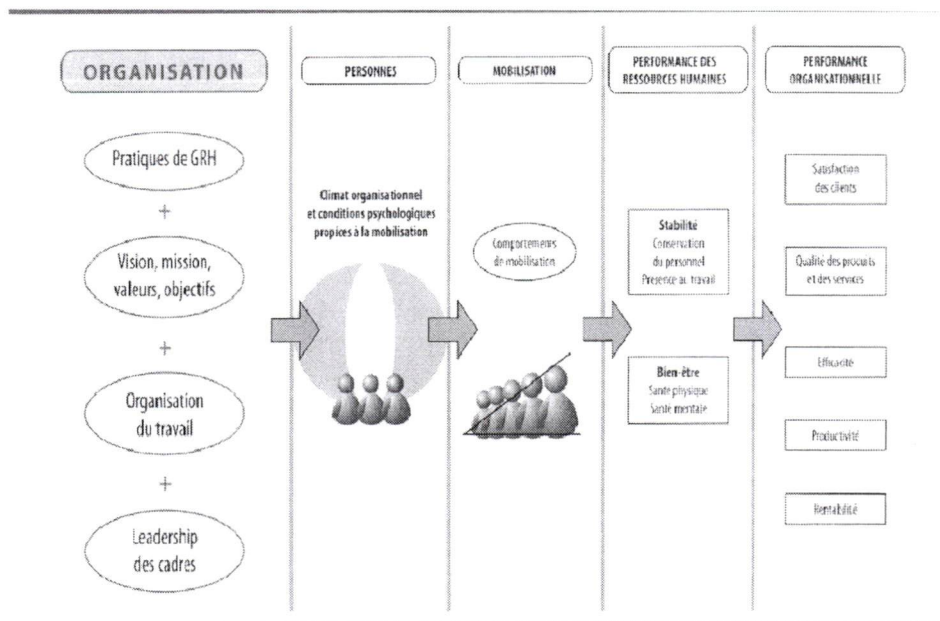
Figure III : La maison mobilisée



Source : Trudel, Stratégie de mobilisation, Recueil de texte, Études de cas, (été 2008), p.49.

Tout récemment Tremblay et coll. (2005) ont développé un modèle de mobilisation dans lequel ils présentent quatre leviers d'actions qui favorisent le développement de l'état psychologique propice à la mobilisation discuté précédemment (Figure IV, page 39).

Figure IV : Modèle de mobilisation



Source : Tremblay et coll., « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Gestion*, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 69-78.

Un premier levier regroupe la vision, la mission, les objectifs et les valeurs de l'organisation. Les éléments de ce groupe offrent des causes, des mobiles et des raisons de se mobiliser en autant que l'employé les partage.

Un deuxième levier que présentent les auteurs est le levier de leadership. Il existe selon eux trois types de leaders. Le premier type, le leader transformationnel, est charismatique, visionnaire et amène les employés à se dépasser. Le second type, le leader transactionnel établit clairement ses objectifs et attentes. Alors que le troisième type, le leader laisser-faire, est rarement disponible au moment opportun et ne fournit

aucun soutien. Les auteurs expliquent que les gestionnaires possèdent à différents degrés chacun leur style de leadership qui fait qu'ils sont plus ou moins mobilisateurs. Le leader mobilisateur est quelqu'un qui a su développer des relations sociales basées sur la confiance, le soutien et le respect; de plus, il fournit une vision à long terme, une cause et des objectifs rassembleurs.

Un troisième levier présenté par Tremblay et coll. (2005) est celui de l'organisation du travail. Il suggère que l'organisation doit être aménagée de manière à ce que l'employé sente qu'il a un pouvoir d'agir.

Ces auteurs présentent les pratiques de gestion comme le quatrième levier. Ils suggèrent comme regroupement les pratiques liées à l'embauche, celles de développement ainsi que de gestion des compétences, du partage de l'information, du feed-back formatif et, finalement, celles de récompenses ainsi que de reconnaissance.

Dans ses travaux, Vandenberghe (2009) propose le modèle des valeurs concurrentes qui caractérisent la culture de l'entreprise, afin de mesurer le lien entre les valeurs organisationnelles et les formes d'engagement utilisant l'âge comme variable médiatrice. Ce modèle est représenté par quatre cadrans (leviers) (tableau V, page 41) qui déterminent l'orientation culturelle de l'entreprise.

Tableau V : Les quatre axes du modèle des valeurs concurrentes

| Culture orientée sur le soutien             | Culture orientée sur l'innovation  |
|---|------------------------------------|
| Développement<br>Cohésion sociale<br>Mentor | Flexibilité<br>Synergie            |
| Culture orientée sur les règles             | Culture orientée sur les objectifs |
| Hiérarchie<br>Contrôle<br>Stabilité         | Productivité<br>Efficience         |

Vandenberghe, L'harmattan, 2009

Le premier cadran représente l'orientation **soutien**, soit l'intérêt de l'entreprise pour la qualité des relations humaines, la participation et le soutien mutuel. Il fait un lien avec les pratiques de communication et de partage du pouvoir. Le deuxième cadran représente l'orientation **innovation** qui est caractérisée par un intérêt pour le développement des compétences, le travail d'équipe, la créativité et la communication. Ensuite, le troisième cadran représente l'orientation **objectif**, que se donne une organisation démontrant un intérêt axé sur les résultats et la gestion par objectifs. Le dernier cadran est en lien avec une structure où la hiérarchie, les règles et les statuts sont très importants; on parle de culture de règles, de l'orientation **règle**.

Nous remarquons que les différents leviers à la mobilisation sont soutenus pas des pratiques de ressources humaines. En somme, ce qui ressort des différents écrits est que les pratiques RH seraient un levier important à la mobilisation (Léonard, 1997; Tremblay et coll., 2000; Barraud-Didier et coll., 2003; Quenneville et coll., 2004; Tremblay, 2005; Tremblay et coll., 2005; Fiorito et coll., 2007).



Plusieurs auteurs ont d'ailleurs travaillé à élaborer des regroupements de pratiques RH qui seraient les plus mobilisatrices (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005; Fiorito et coll., 2007; Gellatly et coll., 2009). La section suivante présente les différents regroupements de pratiques qui ont été mesurés au fil des années.

#### 1.3.4.1. Les grappes de pratiques de GRH

Les pratiques RH ont davantage d'effets sur la performance organisationnelle lorsqu'elles sont combinées, puisqu'elles forment une synergie et présentent une cohérence interne « cette complémentarité est censée avoir un impact bien meilleur sur la performance » (MacDuffie, 1995; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003). On reproche d'ailleurs un manque d'homogénéité aux recherches qui n'ont pas eu recours à l'analyse factorielle afin de faire des regroupements de pratiques. Pour cette raison, que nous jugeons très pertinente, nous allons retenir le concept de grappes, par l'analyse factorielle, lorsque nous procéderons à l'analyse des pratiques de RH (Barraud-Didier et coll., 2003). C'est d'ailleurs ce que la plupart des auteurs ont fait dans leurs travaux (Lawler, 1986 cité dans Tremblay et coll., 2000; Léonard, 1997; Bae et Lawler, 2000; Tremblay et coll., 2000; Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003; Barraud-Didier et coll., 2003; Tremblay et coll., 2005, Trudel, 2005).

La dernière partie de notre premier chapitre présente des typologies de grappes de pratiques qui ont fait l'objet d'études au cours des dernières années (Tableau VI, pages 49 - 50). Nous prenons soin de faire des regroupements de thèmes, lorsque ceux-ci sont connexes. Nous débutons par des grappes de pratiques qui sont incontournables puisque

présentées par la plupart des auteurs. Nous terminons ce premier chapitre par des pratiques moins étudiées, mais que nous avons jugés intéressantes.

#### 1.3.4.1.1. Les grappes incontournables

##### 1) Récompenses et reconnaissance

Le premier regroupement de pratiques que nous présentons comporte toutes les pratiques liées tant aux récompenses de la performance (Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003), qu'à la reconnaissance monétaire et non monétaire (Tremblay et coll., 2000), à la rémunération (Trudel, 2005) ou au salaire (Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003) ou encore à la rémunération de la performance (Bae et Lawler, 2000).

Peu importe la typologie choisie, on réfère à la justice distributive (le salaire, les augmentations de salaire, la structure de salaire) et à la justice procédurale (la gestion des salaires). Différentes études sur les récompenses monétaires ou non monétaires soulignent qu'il existe une relation positive entre la satisfaction à l'égard des avantages sociaux et l'engagement continu (Smith, 1995; Fiorito et coll., 1997; cités dans Tremblay et coll., 2000) et l'engagement affectif (Smith, 1995; cité dans Tremblay et coll., 2000). L'existence de procédures justes permet de renforcer la cohésion sociale en démontrant aux employés qu'ils sont considérés comme des individus à part entière de l'organisation. De plus, les pratiques de reconnaissance non monétaire sont perçues comme une marque de reconnaissance et de soutien de la part de l'employeur. (Tremblay et coll., 2005). Par contre, l'usage de ces pratiques dans un contexte de

mobilisation laisse certains auteurs perplexes puisque cette dernière doit être sur une base volontaire, et, par conséquent, non rémunérée (Tremblay et coll., 2005).

Selon Pfeffer et Veiga (1999), cités dans Tremblay et coll. (2005), la réduction des écarts salariaux entre les groupes d'employés est une bonne pratique de mobilisation. Elle aurait pour effet d'augmenter les comportements de collaboration et de travail d'équipe.

## 2) Développement et gestion des compétences

Le second regroupement comprend les pratiques liées au développement et à la gestion des compétences (Tremblay et coll., 2000; Barraud-Didier et coll., 2003; Tremblay et coll., 2005) au développement de la carrière (Trudel et coll., 2005) et de formation (Lawler, 1986; cité dans Tremblay et coll., 2000; Bae et Lawler, 2000; Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003;). Ce genre de pratiques fait référence aux politiques de mobilité interne et de formation ou à d'autres activités de développement de carrière.

Le fait d'investir dans le capital humain démontre que l'organisation considère ses ressources humaines comme étant un avantage compétitif (Tremblay et coll., 2005). D'ailleurs, Tremblay et coll. (2000) soulignent que Smith (1995) a établi une relation positive entre la possibilité de formation et de développement individuelle et l'engagement affectif. Lorsqu'une organisation investit dans le développement des compétences de ses employés, elle établit un contrat psychologique avec ces derniers (Tremblay et coll., 2005). Néanmoins, il faut être prudent lorsqu'il est question de la

gestion des compétences, la formation doit avoir pour but d'éviter une sous-utilisation des compétences, qui mine la motivation. Mais à l'autre extrême, il faut aussi éviter un déficit de compétences qui a pour effet de réduire le sentiment de pouvoir des employés (Tremblay et coll., 2005).

### 3) Partage du pouvoir

Les pratiques de partage du pouvoir (Tremblay et coll., 2000), de responsabilisation (Lawler, 1986; cité dans Tremblay et coll., 2000; Bae et Lawler, 2000; Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll., 2003; Barraud-Didier et coll., 2003) ou de participation (Trudel, 2005) ont pour but d'améliorer le contenu du travail pour l'enrichissement des tâches et l'autonomie des salariés (Barraud-Didier et coll., 2003). Ce genre de pratiques appelle, entre autres, à la mise en place d'équipes autonomes et à des groupes de gestion de projet, qui sont sources de valorisation puisqu'ils permettent de prendre part au processus de décision. De leur côté, Tremblay et coll. (2005) ont caractérisé ce genre de pratiques de levier qu'ils ont nommé organisation du travail. Ces derniers considèrent que lorsque l'environnement de travail permet à l'employé de participer et de s'impliquer, il est plus prédisposé à adopter des comportements de mobilisation.

Aussi, il existe une relation positive significative entre la présence de groupes de travail autonomes et le niveau de mobilisation dans les entreprises (Tremblay et coll., 2000).



#### 4) Communication

La communication (Lawler, 1986; cité dans Tremblay et coll., 2000; Arthur, 1994; cité dans Barraud-Didier et coll. 2003; Rondeau et coll. 1994; cités dans Barraud-Didier et coll., 2003; Barraud-Didier et coll., 2003; Trudel, 2005) ou le partage de l'information (Tremblay et coll., 2000; Tremblay et coll., 2005) font aussi partie des regroupements de pratiques ayant fait l'objet d'études. La communication fait référence tant au canal de communication (portes ouvertes) qu'au message véhiculé (performance financière, mission). La diffusion de certaines informations démontre que l'organisation fait confiance à ses membres et qu'elle les considère assez intelligents pour recevoir celles-ci. (Tremblay et coll., 2005).

Enfin, cette communication a deux rôles; d'abord la transmission puis la clarification des attentes. Dans le premier cas l'employé est plus disposé à adopter des comportements de mobilisation s'il sait et comprend ce que l'organisation attend de lui. Alors que selon le deuxième cas, l'employé a l'impression que les gestionnaires ont le souci de ses préoccupations, et qu'ils considèrent ses opinions et ses recommandations. D'ailleurs, le partage de l'information a été positivement lié à la justice procédurale et l'engagement organisationnel. (Tremblay et coll., 2005)

#### 1.3.4.1.2. Les grappes moins étudiées

##### 5) Dotation

La littérature sur les pratiques de dotation, dans un contexte de mobilisation, est peu nombreuse; seuls Tremblay et coll. (2005) font mention de pratiques liées à l'embauche. Par contre, dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, nous jugeons pertinent de nous y attarder. En effet, dans un tel contexte, les organisations doivent tout mettre en œuvre pour attirer la main-d'œuvre (Vandenberghe, 2009). Puisque, nous avons déjà souligné qu'il existe des approches différentes pour attirer les générations, nous jugeons pertinent de nous attarder aux pratiques de dotation.

Selon les chercheurs ayant étudié ce regroupement, les pratiques liées à la dotation favorisent l'amélioration de la performance organisationnelle, car elles permettent de choisir le candidat qui correspond le mieux aux exigences du poste, mais aussi, qui sera plus disposé à adopter des comportements de mobilisation. De plus, ces pratiques requièrent la mise en place d'un bon programme d'intégration qui valorise, dès l'arrivée en poste, ce type de comportement. Aussi, les promotions internes ont pour effet de transmettre les valeurs organisationnelles aux autres niveaux hiérarchiques par le biais des employés mobilisés ayant été promus. Enfin, les promotions sont une preuve concrète de l'appréciation et de la reconnaissance des comportements de mobilisation (Tremblay et coll., 2005).

#### 6) Le feed-back formatif

Tremblay et coll. (2005) semblent être les seuls à avoir extrait des pratiques de communication sur le feed-back formatif. Ces auteurs soulignent la différence qui existe entre les pratiques de renforcement positif et celle d'évaluation de la performance. Le premier groupe permet de maintenir, corriger ou encore d'améliorer les comportements de mobilisation, alors que le deuxième a pour but de mesurer dans un but administratif (récompense ou punition). Il semble que pour être efficace, une rétroaction doit parvenir de diverses sources afin de lui donner plus de validité (Tremblay et coll., 2005). Finalement, selon certains (Luthans et Stajkovic; cités dans Tremblay et coll., 2005), la rétroaction positive peut se comparer aux pratiques de récompenses monétaires et non monétaires.

#### 7) Identification

Les pratiques d'identification ont pour but, selon Barraud-Didier et coll. (2003), de « ...stimuler l'attachement du salarié à l'entreprise et le partage de ses valeurs...», ce qui influence directement l'implication de l'employé dans l'organisation. Tremblay et coll. (2005) ont d'ailleurs identifié la mission, la vision, les valeurs et les objectifs des organisations comme étant des leviers importants de la mobilisation.

#### 8) Organisation du travail

Le dernier regroupement de pratiques, l'organisation du travail (Bae et Lawler, 2000), aussi nommé enrichissement des tâches (Rondeau et coll., 1994) cité dans

Barraud-Didier et coll. (2003) ou aménagement du temps de travail (Trudel, 2005) a aussi peu fait l'objet d'études.

Tremblay et coll. (2005) l'ont aussi catégorisé comme un levier important de la mobilisation, mais ne l'ont pas inclus comme étant un regroupement de pratiques. Ce type de pratiques fait référence à la possibilité de travailler à temps partiel ou de profiter d'une flexibilité d'horaire (Trudel, 2005). Alors que nous l'avons vu précédemment, pour Tremblay et coll. (2005) l'organisation du travail réfère, entre autres, au pouvoir d'agir et à la participation. Les travaux de Trudel (2005) ont permis d'identifier que l'aménagement du travail aurait un impact positif sur l'engagement moral des employés.

**Tableau VI : Typologie de grappes de pratiques selon les auteurs**

| <b>Typologie</b>  | <b>Auteurs</b>                 |
|---|--------------------------------|
| Rémunération, salaire, récompenses (monétaires et non monétaires), reconnaissance | Lawler (1986)                  |
|   | Arthur (1994)                  |
|   | Rondeau et coll. (1994)        |
|   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Tremblay et coll. (2000)       |
|   | Barraud-Didier et coll. (2003) |
|   | Tremblay et coll. (2005)       |
| Formation, développement de carrière et de compétences, gestion des compétences   | Trudel (2005)                  |
|   | Lawler (1986)                  |
|   | Arthur (1994)                  |
|   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Tremblay et coll. (2000)       |
|   | Barraud-Didier et coll. (2003) |
|   | Tremblay et coll. (2005)       |
|   | Trudel (2005)                  |



| Typologie   | Auteurs                        |
|---|--------------------------------|
| Participation, partage du pouvoir, responsabilisation                               | Lawler (1986)                  |
|   | Arthur (1994)                  |
|   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Tremblay et coll. (2000)       |
|   | Barraud-Didier et coll. (2003) |
|   | Trudel (2005)                  |
| Communication, partage de l'information   | Lawler (1986)                  |
|   | Arthur (1994)                  |
|   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Tremblay et coll. (2000)       |
|   | Barraud-Didier et coll. (2003) |
|   | Tremblay et coll. (2005)       |
| Feed-back formatif  | Trudel (2005)                  |
|   | Tremblay et coll. (2005)       |
| Recrutement   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Tremblay et coll. (2005)       |
| Identification  | Rondeau et coll. (1994)        |
|   | Barraud-Didier et coll. (2003) |
| Organisation du travail, aménagement du temps de travail, enrichissement des tâches | Rondeau et coll. (1994)        |
|   | Bae et Lawler (2000)           |
|   | Trudel (2005)                  |

### 1.3.5. Les effets de la mobilisation

D'après leur revue d'études empiriques, Meyer et Allen (1997) ont identifié trois principales retombées de la mobilisation sur les organisations : la rétention du personnel, la performance au travail et le bien-être des personnes. Ces résultats vont dans le même sens de ce qui a été révélé par Randall (1990) cité dans Trudel (2005), qui attribue cinq conséquences à la mobilisation, c'est-à-dire le rendement, l'effort, l'absentéisme, la ponctualité et le roulement. De son côté, Oliver (1990) cité dans Trudel (2005) souligne que l'engagement organisationnel aurait une influence sur le

taux de roulement, la ponctualité, l'effort au travail et un comportement d'appui envers l'organisation.

D'abord, par rapport à la rétention du personnel, les résultats de plusieurs études ont permis d'établir une relation négative entre l'engagement et l'intention de quitter; ce lien est plus fort lorsqu'il s'agit de l'engagement affectif. Aussi, les études ont détecté une relation significative entre les trois formes d'engagement et le roulement du personnel, mais une fois de plus, la relation est plus forte au niveau de l'engagement affectif (Meyer et Allen, 1997).

La performance au travail a été positivement corrélée avec l'engagement affectif, mais négativement avec l'engagement raisonné. D'autres études ont démontré un lien significatif entre la performance organisationnelle et l'assiduité au travail. En fait, il semble exister un lien entre l'absentéisme volontaire et la composante affective de l'engagement organisationnel; cette relation a aussi été démontrée, mais à un niveau moindre, avec la composante raisonnée de l'engagement. (Trudel, 2005)

Ensuite, plusieurs études démontrent que la performance dans la tâche est positivement corrélée avec l'engagement affectif alors que négativement avec l'engagement raisonné (Trudel, 2005). En somme, plus le niveau d'engagement affectif d'un employé est élevé, plus il sera performant dans sa tâche; l'inverse est aussi vrai pour l'engagement raisonné.

Il a été prouvé dans plusieurs études que les OCB sont aussi positivement corrélés avec l'engagement affectif. Par conséquent, un employé mobilisé au niveau affectif est

plus enclin à adopter des comportements qui vont au-delà de son rôle prescrit (Meyer et Allen, 1997).

Les travaux de Tremblay et coll. (2005) résument bien les répercussions de la mobilisation. Selon eux, la mobilisation se fait sentir à deux niveaux : d'abord la performance des ressources humaines, qui engendre la stabilité et le bien-être (physique et mental); puis, la performance organisationnelle, c'est-à-dire, la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, l'efficacité, la productivité et la rentabilité.

Bref, la mobilisation des ressources humaines peut constituer un avantage concurrentiel, mais pour être qualifiée ainsi, cette ressource doit être rare, importante, difficile à substituer et à imiter. À cet effet, Tremblay et Wils (2005) affirment dans un article de la revue Gestion :

« Les comportements de mobilisation peuvent représenter une ressource rare dans la mesure où ceux-ci ne sont pas distribués normalement. (...) La mobilisation peut également être considérée comme une ressource importante ou utile là où les individus jouent un rôle déterminant dans la réalisation des objectifs des organisations. (...) Finalement, les comportements de mobilisation ont comme principale caractéristique d'être difficilement imitables. » P.48

Par conséquent, une entreprise a intérêt à tout mettre en place pour offrir un environnement de travail mobilisant (Vandenberghe, 2009). De ce fait, il faut identifier les pratiques de gestion qui peuvent avoir une influence sur la mobilisation des différentes générations présentes sur le marché du travail actuel.

Les effets d'un employé mobilisé dans les organisations offrent un avantage concurrentiel. La mobilisation devient un incontournable en situation de pénurie de main-d'œuvre. Effectivement, dans un contexte de pénurie, une entreprise doit agir efficacement sur les différents leviers de la mobilisation. Certes, il lui faut mettre en place des pratiques qui permettront l'établissement d'un état psychologique favorable à la mobilisation. Pour y arriver, les gestionnaires d'entreprises doivent avoir une meilleure connaissance de la composition de leur main-d'œuvre et de ses besoins particuliers (Pekar, 2008). Or, il importe de faire une analyse des différentes interactions entre les pratiques de gestion et la mobilisation, et ce, en fonction des différents groupes générationnels présents dans les organisations.

L'utilisation de leviers de mobilisation dont nous venons de discuter devient donc un élément important à considérer lorsqu'une organisation désire mettre en place un environnement de travail mobilisateur. Les individus se mobilisent lorsqu'ils croient en quelque chose (Tremblay et coll., 2005) et les leviers dont nous venons de discuter sont des incontournables en matière de mobilisation. Par contre, pour qu'une démarche de mobilisation donne les résultats mentionnés précédemment, une organisation doit démontrer une cohérence entre les différents leviers présentés (Tremblay et coll., 2005). Donc, que l'on opte pour le contexte de maison mobilisée présenté par Trudel (2005) ou pour le modèle de mobilisation de Tremblay et coll., (2005), il faut que le discours et les gestes soient cohérents et complémentaires (Tremblay et coll., 2005). Un discours vide de sens risque de réduire à néant les efforts de mobilisation.



## **2. PROBLÉMATIQUE, MODÈLE ET QUESTION DE RECHERCHE**

Ce deuxième chapitre regroupe trois sections. D'abord nous y abordons la problématique qui justifie notre travail de recherche. Puis, nous présentons le modèle de recherche que nous proposons, pour ensuite exposer la question de recherche. Ce qui nous amène à la présentation de nos hypothèses de recherche. Nous terminons ce chapitre en soulignant l'intérêt de notre travail pour la recherche.

### **2.1. Problématique**

Les changements démographiques présentés en première partie de notre travail démontrent que les organisations subissent des changements sur le plan de la main-d'œuvre disponible; ces changements amènent deux problématiques.

D'une part, il y a une pénurie de main-d'œuvre qui presse les organisations non seulement à être plus créatives afin d'attirer du personnel qui se fait de plus en plus rare, mais aussi de conserver celui déjà en place. Par conséquent, elles devront mettre de l'avant des stratégies de recrutement innovatrices et offrir des conditions de travail

répondant davantage aux besoins d'une génération plus jeune; ceci dans le but d'améliorer les chances d'adhésion et de loyauté envers l'organisation (Vandenberghe, 2009). Aussi, afin de pallier ce manque de main-d'œuvre, les organisations devront convaincre les employés en fin de carrière de demeurer en poste plus longtemps (Audet, 2004).

D'autre part, on retrouve la présence de plusieurs générations dans un même environnement de travail. Ceci signifie que les gestionnaires doivent composer avec une main-d'œuvre plus diversifiée, appartenant à trois ou parfois même à quatre différentes générations. Celles-ci ont évolué dans des environnements différents; par conséquent, elles ont des attentes et des besoins qui leur sont propres. En tant qu'employés, ils ne recherchent pas le même style de gestion, ils n'ont pas la même vision du travail et ne partagent pas tous les mêmes valeurs. Les gestionnaires ne peuvent plus gérer les ressources humaines de la même façon, ils doivent s'adapter aux différents profils (Ahlrichs, 2007). Selon Kupperschmidt (2000), lorsque les gestionnaires et les collègues ne réussissent pas à se comprendre, la tension augmente alors que la satisfaction au travail ainsi que la productivité diminuent. Ce qui explique probablement pourquoi nous entendons de plus en plus parler de choc des générations et de l'importance de créer un pont entre les générations. En fait, les différents écrits sur le sujet portent à croire qu'il existe même des écarts entre les générations sur le plan de la mobilisation (Audet, 2004; Eisner, 2005; Simard et coll., 2005; Davis et coll., 2006; Vandenberghe, 2009).

La gestion de la diversité est bien documentée en ce qui concerne la diversité culturelle ou l'arrivée des femmes sur le marché du travail. Par contre, il semble que bien peu d'attention ait été portée sur les caractéristiques des catégories d'âge sur le marché du travail (Audet, 2004). Bien que la présence de plusieurs générations ait toujours été une réalité, la différence avec la situation actuelle est que, autrefois, les générations étaient séparées par ce que l'on nomme une stratification organisationnelle. Ainsi, les employés plus âgés occupaient des postes plus élevés dans la hiérarchie, ceux d'âge moyen, des postes de gestionnaire intermédiaire et les plus jeunes constituaient la main-d'œuvre junior (Zemke et coll., 2000). Aujourd'hui, il n'est pas rare de retrouver un plus jeune qui occupe un poste de haut dirigeant; celui-ci doit parfois gérer des employés ayant l'âge de ses parents. Cette situation peut occasionner des conflits intergénérationnels au travail, plus communément nommés le choc des générations.

Selon Wilson et Foltz (2005), le choc des générations peut se présenter autour des objectifs de carrière, des processus de récompense, de l'équilibre travail-vie personnelle, de la retraite et du plaisir au travail. Zemke et coll. (2000) soulignent que la gestion intergénérationnelle est l'un des plus grands défis que les gestionnaires ont à relever. En effet, ceux-ci sont contraints de s'assurer que tous ont la même opportunité de contribuer à l'atteinte des objectifs organisationnels, ainsi que la même possibilité de développement personnel. Toujours selon Zemke et coll. (2000), pour y arriver, les gestionnaires doivent se servir des différences de chacune des générations, telles que l'expérience, les compétences et les points de vue. Ils doivent devenir des savants des générations. Afin d'y parvenir, les auteurs proposent le modèle **ACORN**, dont

l'acronyme signifie (traduction libre): « accommoder la différence des employés, créer un environnement de travail de choix, opérer à partir d'un raisonnement théorique ainsi que d'un style de gestion sophistiqué, respecter les compétences ainsi que les initiatives, et nourrir la rétention. » Ce qui signifie qu'un gestionnaire savant des générations s'assure, entre autres, d'accommoder les différences en apprenant à connaître les employés afin de répondre à leurs besoins spécifiques. Il doit aussi créer un environnement de choix favorisant la prise de risque, ce qui permet aux employés d'être orientés sur les besoins des clients tout en ajoutant de l'humour au travail. De plus, il nourrit la rétention en offrant des formations qui respectent les compétences et les initiatives individuelles (Kupperschmidt, 2000). Dans de telles circonstances, les organisations doivent soutenir leurs gestionnaires, et ce, en mettant en place des pratiques de gestion leur permettant de devenir ces savants générationnels.

Dans une telle perspective, il paraît pertinent de connaître les pratiques de gestion pouvant influencer le niveau d'engagement organisationnel, et ce, en fonction des différents groupes générationnels. Cette information permettra justement aux gestionnaires d'adapter leur style de gestion en fonction des besoins spécifiques de chacun de ces groupes, selon le modèle **ACORN**.

C'est dans l'intention de connaître ces pratiques de gestion susceptibles d'influencer la mobilisation des employés en fonction de leur groupe générationnel que nous proposons cette recherche.



Nous avons recensé quelques travaux qui visaient à démontrer l'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la mobilisation des employés (Kaiser, 2005; Carver, 2008; Patalano, 2008). Malheureusement, ces auteurs n'incluent pas les pratiques de gestion ou d'autres leviers de mobilisation à leur modèle de recherche.

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont cherché à déterminer quelles sont les pratiques de gestion des ressources humaines qui viennent influencer le niveau d'engagement des employés. Mais peu d'entre eux ont utilisé l'âge ou l'appartenance à un groupe générationnel comme facteur pouvant modifier la relation entre les deux autres variables. Par contre, certains ont utilisé le facteur âge dans un regroupement de caractéristiques individuelles en tant que variable indépendante, alors que d'autres l'ont mesuré en tant que variable de contrôle (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005). Parmi ceux qui ont effectivement utilisé l'âge comme facteur modérateur sur la relation entre les valeurs de l'entreprise et l'engagement organisationnel, nous retrouvons Vandenberghe (2009) et Saba et coll. (1998). Ces derniers ont mesuré la relation entre les pratiques de gestion, les valeurs organisationnelles et l'engagement organisationnel des employés en fonction de leur âge. Par contre, Saba et coll. (1998) ont limité leurs recherches aux travailleurs de plus de 50 ans. De son côté, Bettache (2007) a cherché à identifier les pratiques de gestion qui favorisent le maintien à l'emploi et l'engagement organisationnel chez les travailleurs plus âgés.

En ce qui concerne la mesure de l'engagement organisationnel, certains travaux consultés ont mesuré l'effet des pratiques de GRH sur les trois composantes de l'engagement proposé par Meyer et Allen (1997), alors que d'autres n'ont retenu que

deux des trois dimensions (affective et raisonnée) (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005; Carver, 2008; Patalano, 2008; Vandenberghe, 2009). Nous avons aussi recensé quelques recherches qui ont utilisé une autre mesure pour l'engagement organisationnel, telle que celle développée par Mowday et coll. (1979), il s'agit de Saba et coll. (1998); Kaiser (2005) et Fiorito et coll. (2007).

En somme, il existe peu de recherche sur le sujet qui nous intéresse. C'est donc dans ce contexte, où manifestement il reste encore beaucoup à faire, que nous allons tenter de contribuer à l'avancement des connaissances portant sur l'engagement organisationnel des personnes de différentes générations.

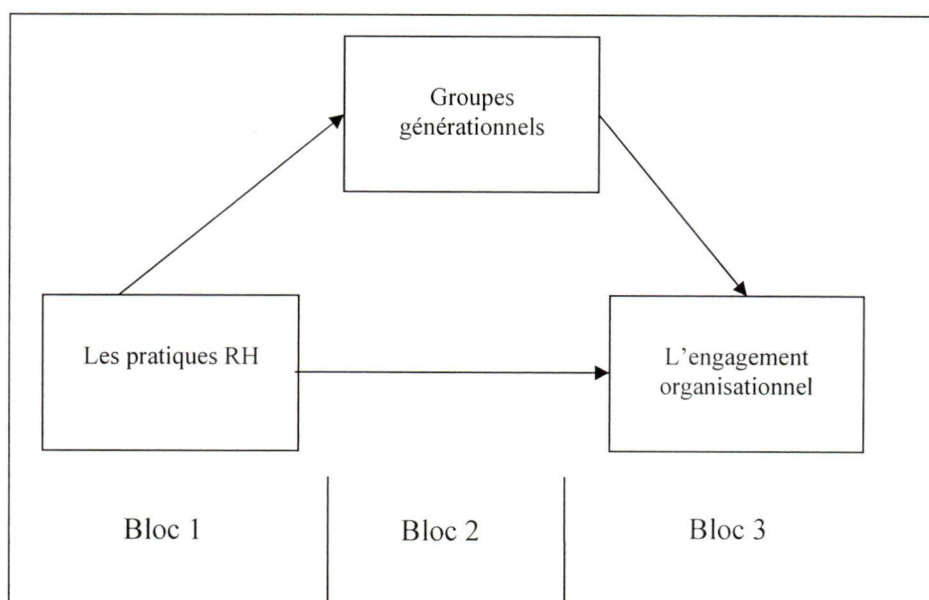
## 2.2. Modèle de recherche

Le but de notre recherche étant de connaître l'effet que peut avoir l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel, nous proposons de diviser notre modèle en trois blocs de variables (Figure V, page 60).

Le premier bloc de variables regroupe les pratiques RH susceptibles d'être présentes dans la plupart des organisations, et qui peuvent influencer le niveau d'engagement organisationnel en fonction de ses trois composantes. Le deuxième bloc correspond aux quatre groupes générationnels issus des différents travaux sur le sujet. Dans notre modèle, cette variable joue un rôle médiateur, tout comme la variable âge du modèle de Vandenberghe (2009), car elle vise à voir si le facteur génération vient médiatiser l'effet des pratiques RH sur les trois composantes de l'engagement organisationnel.

Finalement, nous retrouvons dans le troisième bloc la variable dépendante que nous tentons d'expliquer, c'est-à-dire, les composantes affective, raisonnée et morale de l'engagement organisationnel selon Meyer et Allen (1997). Le modèle de recherche se schématise de la façon qui suit :

**Figure V : Modèle de recherche**



Bloc 1 : variable indépendante : pratiques de RH

Bloc 2 : variable médiatrice : les quatre groupes générationnels (traditionalistes, *baby-boomers*, génération X et génération Y)

Bloc 3 : variable dépendante : les trois composantes de l'engagement organisationnel (affective, raisonnée et morale)

### 2.3. Question de recherche

Manifestement, la présence de plusieurs générations sur le marché du travail nous amène à nous demander si les pratiques de GRH ont les mêmes effets mobilisateurs chez chacune d'elle. La réponse à notre question de recherche nous permettra de mieux cerner s'il existe des pratiques de gestion plus favorables à la mobilisation des employés, et ce, en fonction de leur appartenance à un groupe générationnel.

Quelle est l'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques RH et le niveau d'engagement organisationnel?

#### 2.3.1. Hypothèses

Les hypothèses ont été regroupées en trois sections. Nous nous retrouvons donc avec neuf hypothèses à vérifier, réparties de la façon suivante :

- ◆ Trois hypothèses qui mesurent le lien qui existe entre les pratiques de gestion et les trois niveaux d'engagement organisationnel.
- ◆ Trois hypothèses qui mesurent le lien qui existe entre les pratiques de gestion et l'appartenance à un groupe générationnel
- ◆ Trois hypothèses qui mesurent le lien qui existe entre l'appartenance à un groupe générationnel et l'engagement organisationnel.



### 2.3.1.1. Pratiques de gestion et engagement organisationnel

En lien avec les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel, Tremblay et coll. (2000) ont dénoté que les pratiques qui sont liées à la possibilité d'exercer de l'influence, d'utiliser et de développer ses compétences, de partager de l'information ainsi que celles liées à l'autonomie au travail auraient un effet positif significatif sur l'engagement affectif des employés. Selon Fiorito et coll. (1997) cités dans Tremblay et coll. (2000), les pratiques visant à accroître l'influence et l'autonomie seraient efficaces pour favoriser l'engagement affectif seulement lorsque les employés n'ont pas l'impression de maîtriser les compétences. Les pratiques touchant la rémunération auraient une influence dite non triviale sur cette forme d'engagement, leurs résultats vont dans le même sens que ceux des travaux effectués par Trudel et coll. (2005). Ces derniers ont fait ressortir la relation positive entre les pratiques rattachées à l'information, la possibilité de jouer de nouveaux rôles, l'évaluation de rendement et le style de gestion sur l'engagement affectif. De plus, il a été souligné que la perception des procédures de rémunération influence le niveau d'engagement affectif. En effet, un sentiment élevé de justice procédurale et une perception forte de pouvoir développer ses compétences viendront augmenter la composante affective. L'engagement raisonné sera réduit par la présence de pratiques d'évaluation de rendement, de mobilité ainsi que de reconnaissance du supérieur immédiat.

Certains travaux ont aussi fait ressortir une relation positive entre l'engagement moral et les pratiques en lien avec la possibilité de jouer de nouveaux rôles, le style de gestion, celles d'évaluation de rendement, de retraite, d'aménagement du travail ainsi que

d'intensité des changements présents dans l'organisation (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005). Les résultats de travaux existants nous amènent à croire que :

**H1a** : il y aura une relation significative et positive entre l'engagement affectif et les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences, de possibilité de jouer de nouveaux rôles, de rémunération juste et d'évaluation de rendement.

**H1b** : il y aura une relation significative et négative entre l'engagement raisonné et les pratiques de gestion liées à l'évaluation du rendement et à la reconnaissance non monétaire.

**H1c** : il y aura une relation positive entre l'engagement moral et les pratiques de gestion permettant de jouer de nouveaux rôles, d'évaluation de rendement, de retraite et d'aménagement du temps travail.

#### 2.3.1.2. Pratiques de gestion et groupe générationnel

Ensuite, les hypothèses mesurant la relation entre les pratiques de gestion et l'appartenance à un groupe générationnel ont été établies à partir des travaux portant sur le profil des différentes générations (Fiorito et coll., 1997; Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005; Jenkins, 2008) et ceux portant sur le lien entre l'engagement organisationnel et les pratiques de gestion (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005; Vandenberghe, 2009).

D'abord, nous croyons qu'étant donné leur stade de vie, les traditionalistes et les *baby-boomers* devraient avoir un intérêt plus marqué pour les pratiques de gestion portant sur la retraite. Ensuite, d'après leurs caractéristiques, ces groupes d'âge valorisent l'acquisition de biens matériels; par conséquent, les formes de reconnaissance d'ordre matériel devraient aussi les attirer. Aussi, les personnes de ces générations préfèrent un style de gestion plus hiérarchisé, contrairement à celles des générations X et Y. Ces dernières ont d'ailleurs été habituées à participer aux décisions familiales, alors que celles de la génération X sont perçues comme des gens entrepreneurs. Par conséquent, les personnes des générations X et Y recherchent un environnement dans lequel elles peuvent, entre autres, participer aux décisions (Kupperschmidt, 2000; Eisner, 2005; Jenkins, 2008).

Par contre, tout comme les plus jeunes (X et Y), les traditionalistes ainsi que les *baby-boomers* ont besoin de pouvoir organiser leur horaire en fonction de leurs besoins, mais pour des raisons différentes. En effet, il semble à la marge de leur retraite, les plus vieux aimeraient pouvoir travailler à temps partiel afin de se retirer progressivement du marché du travail, alors que la motivation des personnes des générations X et Y est de passer plus de temps avec leur famille. Par ailleurs, les quatre générations ne semblent pas insensibles à une forme de reconnaissance non monétaire (Zemke et coll., 2000). Ce qui nous permet de présenter les hypothèses suivantes :

**H2a** : Il y aura une relation positive entre les pratiques liées à la reconnaissance monétaire et le fait d'appartenir à la génération des *baby-boomers*.

**H2b** : Il y aura une relation positive entre les pratiques de gestion favorisant la participation et la communication et les gens des générations X et Y.

**H2c** : Il y aura une relation positive entre les pratiques de gestion liées au développement des compétences, à la reconnaissance, à l'aménagement de travail et les quatre générations.

### 2.3.1.3. Groupes générationnels et engagement organisationnel

Finalement, les hypothèses mesurant le lien entre les groupes générationnels et leur niveau d'engagement ont été induites des travaux de Faulk (1997), Kaiser (2005), Davis et coll., (2006) Carver (2008) et Patalano 2008. Seuls Kaiser (2005) et Carver (2008) ont utilisé les quatre générations dans leur modèle; par contre, Carver (2008) a dû retirer de son modèle la génération Y faute de participants. En somme, les résultats des travaux de Carver (2008) ont démontré qu'il n'y a aucune différence entre les traditionalistes, les *baby-boomers* et les personnes de la génération X sur le plan de l'engagement moral et raisonné, alors que Davis et coll. (2006) ont remarqué une différence de l'engagement raisonné entre les personnes de la génération X et les *baby-boomers*. De plus, selon Patalano (2008), les personnes de la génération X auraient un niveau d'engagement moral plus faible que celles de la génération Y. Ce qui nous permet de proposer les hypothèses qui suivent :

**H3a** : Les gens de la génération X ont un niveau d'engagement affectif plus faible que les traditionalistes et les *baby-boomers*, mais plus élevé que ceux de la génération Y.



**H3b** : Les gens de la génération Y ont un niveau d'engagement moral plus faible que ceux de trois autres générations.

**H3c** : Les traditionalistes, les *baby-boomers* et les gens de la génération Y ont un niveau d'engagement raisonné plus élevé que ceux de la génération X.

#### 2.4. Intérêt pour la recherche

Les nombreux travaux ont démontré que les pratiques RH peuvent être considérées comme des leviers importants de la mobilisation. La présence d'une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée sur le marché du travail justifie que l'on s'interroge sur l'influence que peut avoir l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques RH et l'engagement organisationnel. Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédent, les effets positifs de la mobilisation sur les organisations incitent celles-ci à développer une meilleure connaissance des facteurs de mobilisation propres à chacune des générations. D'ailleurs, cette information permettra aux organisations de mettre en place des pratiques de GRH en fonction de la composition de leur main-d'œuvre. Vandenberghe (2009) souligne dans un article paru dans L'harmattan que plusieurs auteurs sont en accord avec le fait que la nouvelle génération a des valeurs au travail différentes de celles des générations précédentes et que ces nouvelles valeurs exigeraient des entreprises qu'elles renouvellent leurs pratiques de gestion en conséquence afin de susciter l'engagement de la jeune génération de travailleurs.

La pertinence de notre recherche repose donc sur la préoccupation de plus en plus présente qu'ont les gestionnaires face à ce choc des générations et de l'importance de retenir une main-d'œuvre de plus en plus rare. L'originalité de la recherche vient du fait que la plupart des travaux portant sur l'engagement organisationnel ont soit mesuré l'effet des pratiques RH sur celui-ci ou encore l'effet de l'appartenance à une génération sur l'engagement organisationnel. Nous n'avons recensé aucune recherche ayant mesuré l'influence de l'appartenance sur la relation entre l'engagement organisationnel et les pratiques RH. Or, en cette période où plusieurs groupes générationnels se côtoient, nous croyons cette information cruciale au bon fonctionnement des organisations.

### **3. MÉTHODOLOGIE ET PROCÉDURES**

Ce troisième chapitre est consacré à la méthodologie et aux procédures de notre démarche. D'abord, nous présentons notre stratégie de recherche, suivie des mesures utilisées pour tester notre modèle ainsi que des échelles choisies. Pour ce faire, nous débutons par les variables indépendantes, puis nous continuons avec les variables de contrôle pour poursuivre avec la variable médiatrice et nous terminons par la variable dépendante. Ensuite, nous présentons notre outil de recherche. Après quoi, nous brosons un tableau de la population à l'étude, suivi de notre méthode d'analyse. Enfin, nous concluons avec quelques considérations éthiques.

Puisque notre recherche s'inscrit dans un cadre hypothético-déductif, nous avons opté pour une recherche de nature quantitative. En effet, ce choix nous permettra d'expliquer la relation qui peut exister entre les variables. Cette approche est aussi celle qui a été utilisée dans les diverses recherches que nous avons consultées et s'inscrit dans un cadre analytique du domaine de l'administration. Aussi, étant donné que nous n'allons prendre qu'une seule mesure sur un seul échantillon, notre devis de recherche est de type transversal. Ce qui ne nous empêche nullement d'évaluer notre questionnaire

auprès d'un groupe test, dont nous discutons dans une section subséquente. Puisque notre démarche devra permettre d'élaborer un construit sur l'appartenance à un groupe générationnel et son influence sur la relation entre les pratiques de GRH et les trois dimensions de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1997), conséquemment, nous pouvons la qualifier de type descriptif.

### 3.1. Mesure des variables

#### 3.1.1. Variable indépendante : Pratiques de gestion

Notre variable indépendante est composée de 50 différentes pratiques de gestion (tableau VII, pages 70 et 71) susceptibles d'être présentes dans les organisations. Certaines de ces pratiques sont issues des travaux de Trudel (2005), des différents écrits sur le sujet ainsi que de notre réflexion sur le sujet (Tremblay et coll., 2000; Tremblay et coll., 2005; Davis et coll., 2006). Dans le but de mesurer le niveau d'importance accordé à chacune des pratiques ainsi que le niveau de présence perçu dans l'organisation, le répondant doit identifier d'une part, dans quelle mesure cette pratique est importante pour lui, sur une échelle de Likert à sept points allant de *très faiblement importante* à *très fortement importante* et d'autre part il doit identifier dans quelle mesure il considère qu'elles sont présentes dans l'organisation, toujours selon la même échelle.



**Tableau VII : Les cinquante pratiques de gestion**

|    |   |
|----|---|
| 1  | Possibilité de jouer un rôle de formateur   |
| 2  | Programme structuré de reconnaissance des employés  |
| 3  | Processus d'embauche structuré  |
| 4  | Possibilité d'élaborer un plan de carrière  |
| 5  | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés  |
| 6  | Programme de maintien des compétences (formation continue)  |
| 7  | Politique de transfert à travers le réseau  |
| 8  | Processus de mise à jour des descriptions de poste  |
| 9  | Existence d'un programme d'équité salariale   |
| 10 | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière   |
| 11 | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat  |
| 12 | Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière                  |
| 13 | Mécanismes équitables de gestion des salaires   |
| 14 | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex : horaire flexible)                                     |
| 15 | Politique d'équilibre travail/vie personnelle   |
| 16 | Politique de remboursement des frais de scolarité   |
| 17 | Politique de rémunération basée sur la performance  |
| 18 | Processus formel d'évaluation du rendement  |
| 19 | Mécanismes d'expression (ex : sondage, boîte à suggestions)   |
| 20 | Politiques de bonus liés au rendement   |
| 21 | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex : fusion ou acquisition de cabinets) |
| 22 | Possibilité d'effectuer du télétravail  |
| 23 | Accès à des congés sans solde   |
| 24 | Remboursement des cotisations à un ordre professionnel  |
| 25 | Mécanismes formels de gestion des conflits  |
| 26 | Accès à un programme d'aide aux employés  |
| 27 | Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau   |
| 28 | Participation à des comités stratégiques (ex : comité de résolution de problèmes)                         |
| 29 | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)   |
| 30 | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne)       |
| 31 | Possibilité de travail à temps partiel  |

**Tableau VII : Les cinquante pratiques de gestion (suite)**

|    |   |
|----|---|
| 32 | Rémunération liée aux résultats collectifs  |
| 33 | Mécanismes de reconnaissance des diplômes   |
| 34 | Possibilité d'agir à titre de mentor  |
| 35 | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel                                 |
| 36 | Partage des ressources entre les bureaux  |
| 37 | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex : comité de santé et sécurité)                   |
| 38 | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.) |
| 39 | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)   |
| 40 | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires  |
| 41 | Mécanismes structurés de révision salariale   |
| 42 | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions)                             |
| 43 | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir  |
| 44 | Mécanisme informel de reconnaissance  |
| 45 | Évaluation périodique des besoins en formation  |
| 46 | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite                                       |
| 47 | Rémunération liée en partie aux résultats individuels   |
| 48 | Politique de portes ouvertes  |
| 49 | Programme de santé au travail   |
| 50 | Possibilité d'avancement  |

### 3.1.2. Variables de contrôle

Nous pensons que les variables de contrôle utilisées dans notre questionnaire nous permettront de voir s'il existe d'autres facteurs susceptibles d'influencer le niveau d'engagement chez les individus. De plus, nous retrouvons certaines de ces questions dans quelques-uns des travaux recensés (Faulk, 1997; Trudel, 2005; Carver, 2008; Patalano, 2008). Ces variables représentent le profil du répondant ainsi que ses caractéristiques professionnelles. Nous retrouvons donc : le sexe, la présence d'un conjoint, le niveau de scolarité, le type de poste occupé, le service pour lequel il



travaille, le statut d'emploi, le niveau hiérarchique, la région dans laquelle il travaille, le nombre d'années sur le marché du travail, le nombre d'années à l'emploi de son employeur, sa dernière cote d'évaluation ainsi que son revenu d'emploi. Nous avons aussi inclus au début de cette section la question mesurant la variable médiatrice présentée précédemment.

*Sexe* : Le répondant devra répondre à la question : **Quel est votre sexe?** Il devra faire le choix entre féminin (code 1) ou masculin (code 2).

*Présence d'un conjoint* : Pour cette mesure, nous avons opté pour une question directe : **Êtes-vous en couple?** Le répondant a donc deux choix, oui (code 1) ou non (code 2).

*Le niveau de scolarité* : Pour répondre à cette question, le répondant devra identifier son dernier diplôme obtenu parmi les choix suivants : secondaire (code 1), collégial AEC (code 2), collégial technique (code 3), collégial DEC (code 4), certificat (code 5), baccalauréat (code 6), Diplôme de 2<sup>e</sup> cycle en comptabilité financière (D2CC) (code 7), maîtrise (code 8) et barreau (code 9). La question sera formulée ainsi : **Quel est le diplôme le plus élevé obtenu?**

*Type de poste occupé* : À la question **Quel est le type de poste occupé?** Le répondant aura le choix parmi quatre catégories : professionnel (code 1), professionnel-administratif (code 2), soutien-administratif (code 3) et technicien (code 4).

*Secteur d'activité* : Puisque la firme regroupe différents services, le répondant devra identifier le service dans lequel il travaille. Il devra donc répondre à la question

suivante : **Dans quel service travaillez-vous?** Il devra choisir parmi : certification (code 1), fiscalité (code 2), service conseil (code 3) et administration (code 4).

*Statut d'emploi* : Le répondant devra choisir parmi deux possibilités pour identifier son statut d'emploi. À la question : **Quel est votre statut d'emploi?** Il aura à choisir entre, permanent (code 1) ou occasionnel (code 2).

*Niveau hiérarchique* : Afin de distinguer les gestionnaires des autres employés, le répondant devra répondre à la question : **Quel est votre niveau hiérarchique?** : directeur principal, directeur (code 1) ou autres (code 2).

*Région* : Le répondant devra identifier la région à laquelle son bureau appartient en répondant à la question : **De quelle région êtes-vous?** Il aura à indiquer Cantons-de-l'Est (code 1) ou Québec/Chaudière Appalaches (code 2).

*Ancienneté générale* : Une question ouverte permettant de savoir depuis combien d'années le répondant est sur le marché du travail a été posée : **Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail (y compris les emplois étudiants)?**

*Ancienneté chez l'employeur* : Le répondant devra aussi répondre à la question : **Depuis combien d'années êtes-vous employé de RCGT (y compris vos stages)?**

*Rendement* : Le niveau de rendement est mesuré à partir de la question ouverte suivante : **Quelle a été votre cote, lors de la dernière période d'évaluation de rendement?**



*Revenu* : À la question : **Quel est votre salaire annuel ?** Le répondant aura le choix entre : moins de 25 000 \$ (code 1), entre 25 001 \$ et 40 000 \$ (code 2), entre 40 001 \$ et 55 000 \$ (code 3), entre 55 001 \$ et 70 000 \$ (code 4), entre 70 001 \$ et 85 000 \$ (code 5), entre 85 001 \$ et 100 000 \$ (code 6), entre 100 001 \$ et 115 000 \$ (code 7), 115 001 \$ et plus (code 8).

### 3.1.3. Variable médiatrice : Groupes générationnels

La mesure de la variable médiatrice se fera à partir d'une simple question qui s'apparente à une question de contrôle, c'est-à-dire que le répondant devra identifier à quel groupe d'âge il appartient. Le regroupement présenté est celui de Kovary et coll. (2005), puisque celui-ci est le plus largement utilisé. Les quatre options du répondant sont les suivantes : 1922-1945, 1946-1964, 1965-1980 et après 1981. La question est formulée de la façon suivante : **En quelle année êtes-vous né?**

### 3.1.4. Variable dépendante : L'engagement organisationnel

La variable dépendante, soit l'engagement organisationnel dans sa tridimensionnalité, est mesurée en utilisant l'échelle développée par Meyer et Allen (1997) et traduite par Lemire et Saba (1997) cités dans Trudel (2005) (tableau VIII, pages 75 et 76). Celle-ci est la plus largement utilisée dans les divers travaux sur l'engagement organisationnel, car elle permet de mesurer les trois niveaux d'engagement.

D'abord, l'engagement affectif représente un engagement par choix, puisque l'employé adhère aux valeurs de l'organisation. Puis, l'engagement raisonné, associé à un engagement par obligation où l'employé demeure dans l'organisation parce que le coût de départ est trop élevé. Finalement, l'engagement moral, c'est-à-dire que l'employé reste par sens du devoir, il se croit redevant envers l'organisation. Cette échelle comprend dix-neuf items répartis de la façon suivante : six items pour les composantes affectives ainsi que morales et sept pour la composante raisonnée. Nous avons changé le terme « organisation » pour le terme « firme » dans la formulation des questions puisqu'il représente mieux le contexte des répondants.

**Tableau VIII : Échelles de mesure de l'engagement organisationnel**

| <b>Composante affective</b>   |
|---|
| 1. Je serais très heureux de terminer ma carrière dans cette firme  |
| 2. Je considère que les problèmes de cette firme sont aussi les miens   |
| 3. Dans cette firme, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »   |
| 4. Je ne me sens pas « émotivement » attaché à cette firme  |
| 5. Cette firme a pour moi une signification très importante   |
| 6. Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de cette firme  |
| <b>Composante raisonnée</b>   |
| 1. Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter cette firme dès maintenant  |
| 2. Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter cette firme maintenant   |
| 3. Actuellement, je reste dans cette firme tant par nécessité que par choix   |
| 4. Trop peu d'opportunités de trouver un emploi ailleurs pour que je pense quitter mon emploi   |
| 5. La faible possibilité de trouver un emploi constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter cette firme  |
| 6. Si je continue à travailler pour cette firme, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre firme ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages |
| 7. Si je ne m'étais pas autant investi (e) dans cette firme, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs   |

| <b>Composante morale</b> |  |
|--------------------------|--|
| 1.                       | Je ne ressens aucune obligation à demeurer dans cette firme  |
| 2.                       | Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter cette firme maintenant |
| 3.                       | Je me sentirais coupable de quitter cette firme maintenant   |
| 4.                       | Cette firme mérite ma loyauté  |
| 5.                       | Je ne quitterais pas cette firme maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent                  |
| 6.                       | Je dois beaucoup à cette firme   |

### 3.2. Outil de recherche : le questionnaire

Puisque nous proposons une démarche quantitative, nous avons opté pour un questionnaire auto-administré comme méthode de collecte de données. Les questions seront fermées, ce qui facilitera la compilation. Aussi, le questionnaire auto-administré est la méthode la plus répandue pour ce type de recherche, puisqu'il permet de rassembler un plus grand nombre de données (Tremblay, 1991).

Avant de distribuer notre questionnaire, nous l'avons testé auprès de dix employés de la firme. Ceux-ci ont été choisis en fonction de leur niveau hiérarchique et du service dans lequel ils travaillent afin d'avoir un échantillon représentatif de la population. Pour procéder à ce prétest, une invitation à participer à une rencontre visant à évaluer le questionnaire a été transmise par courriel à vingt employés. Celle-ci leur mentionnait que leur participation au prétest était sur une base volontaire et que le but était de recueillir leur opinion sur l'instrument et non sur le sujet. Lors de cette rencontre, ils devaient lire les questions et indiquer leurs commentaires, leurs questions et leurs suggestions. Les questionnaires utilisés ont ensuite été détruits en prenant soin de noter



tous les commentaires et toutes les suggestions. Ce prétest a permis de recueillir les commentaires des gens afin d'apporter des modifications et de s'assurer d'une bonne compréhension des variables.

Le questionnaire comporte sept pages et se divise en trois sections, à savoir les différentes pratiques de gestion, l'engagement organisationnel ainsi que le profil du répondant dans lequel nous avons inclus nos variables modératrices, c'est-à-dire le groupe générationnel. Il regroupe seize questions et cent trente-quatre variables.

Les questionnaires ont été distribués par courrier interne dans une enveloppe pré-adressée et préaffranchie. Une lettre signée par les deux vice-présidents régionaux visés par la recherche expliquait la démarche. Un document annexé présentait les considérations éthiques et invitait les répondants à contacter les chercheurs pour tous renseignements supplémentaires. Une fois le questionnaire complété, les répondants pouvaient le retourner par la poste dans l'enveloppe qui leur était fournie, ce qui leur assurait la confidentialité.

La distribution et la réception des questionnaires ont eu lieu sur une période de trois semaines, soit du 29 janvier au 19 février 2010, incluant un rappel effectué en date du 15 février 2010. La chercheuse a effectué la saisie de données à partir du 15 février 2010 dans les locaux du service aux entreprises de la Faculté d'administration. Des 396 questionnaires expédiés, 170 nous ont été retournés. Afin de minimiser le nombre d'erreurs reliées à l'opération d'entrée de données, les questionnaires comportant des réponses manquantes, au nombre de 44, ont été revalidés ainsi que 33 autres





### 3.3. Population à l'étude

Nous avons approché la firme Raymond Chabot Grant Thornton (RCGT), de la région des Cantons-de-l'Est et de Québec, comme terrain de recherche. La population à l'étude est composée de tous les employés permanents de la firme (N=396).

Le choix de notre terrain de recherche s'explique par le fait que la firme a besoin d'une main-d'œuvre possédant un niveau de compétence professionnelle afin d'offrir ses services aux clients, mais aussi d'employés ayant un niveau de compétence intermédiaire pour le travail de soutien. Or, nous avons déjà mentionné que, selon le document publié en septembre 2008 par Emploi-Québec, les emplois de niveau professionnel connaîtront le taux de croissance le plus élevé, soit 1,2 % par année à égalité avec la moyenne de niveau intermédiaire. Ce qui indique que la firme sera grandement bouleversée par la pénurie de main-d'œuvre. Dans une situation de pénurie, l'entreprise a tout intérêt à conserver sa main-d'œuvre et à faire en sorte qu'elle soit plus efficace. Donc, les résultats de notre recherche permettront de mieux connaître les pratiques de gestion qui favorisent la mobilisation des employés déjà en place afin de les retenir et, par le fait même, d'augmenter leur productivité. De plus, une meilleure connaissance des pratiques importantes pour les diverses générations permettra à l'organisation d'adapter sa stratégie de dotation en fonction des générations ciblées.

### 3.4. Analyse

Étant donné que la recherche proposée est de nature quantitative, nous pensons utiliser le logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) pour une première

analyse de nos résultats. Comme le veut la pratique, nous allons débiter par effectuer une analyse univariée des données recueillies; cette étape permettra de faire ressortir le profil des répondants. Par la suite, nous allons procéder à une analyse en composantes principales (ACP); cette méthode permet de réduire le nombre de facteurs à l'étude car elle les réduit en un petit nombre de composantes (Cadieux et Lévesque, 2007). Puis, nous testerons la fiabilité de cohérence interne et la validité des échelles se rapportant aux différentes pratiques de gestion; à cette étape, nous utiliserons l'alpha de Cronbach. Un bon construit doit généralement obtenir un alpha supérieur à 0,70.

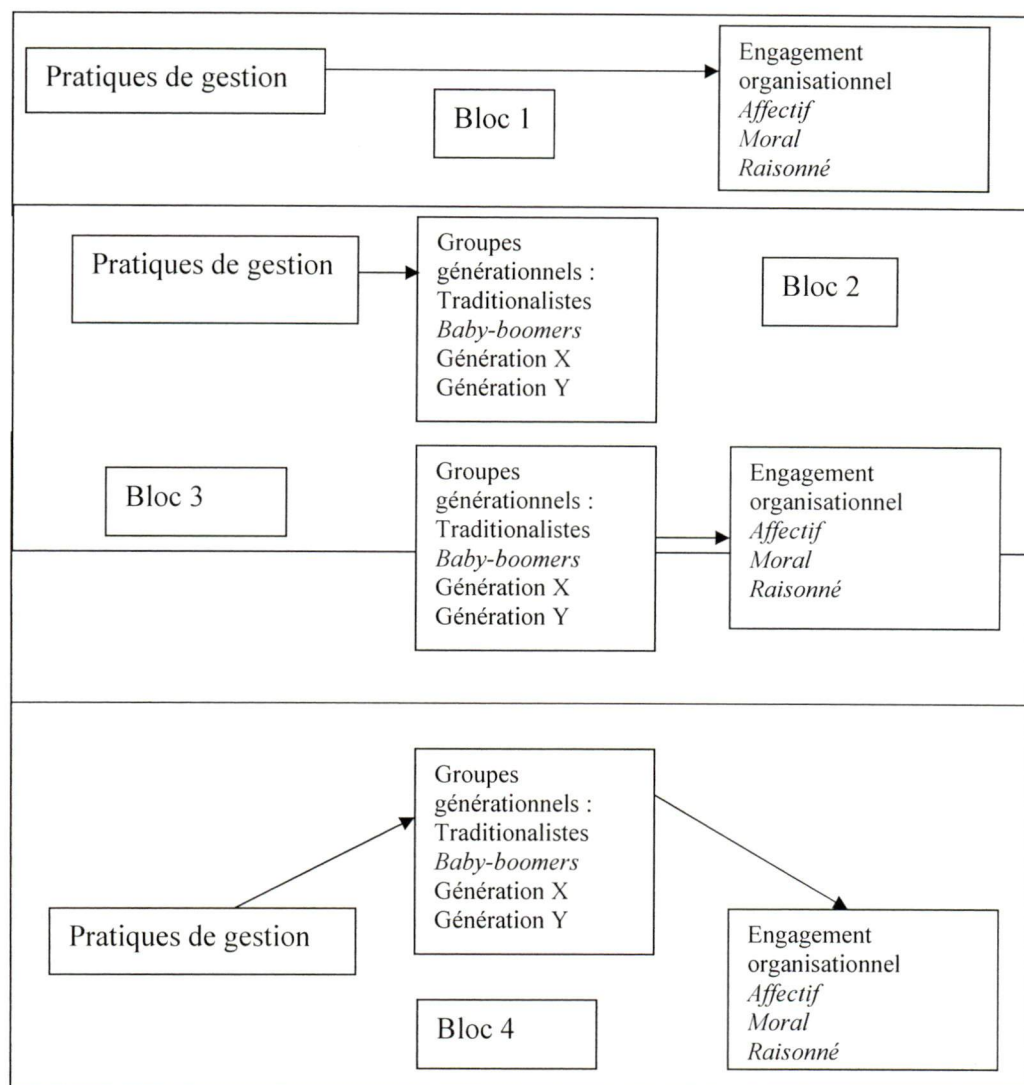
Par la suite, nous procéderons aux analyses bivariées et multivariées d'usages avec l'aide d'un logiciel plus performant de type AMOS (Analysis of MOment Structures), s'il y a lieu. Une première étape consiste à faire ressortir les interrelations entre les différentes variables du modèle global. À cette première étape, nous utiliserons des tableaux de contingence afin de présenter les relations entre les variables de contrôle.

Les analyses multivariées nous permettront de procéder à l'analyse de notre modèle en quatre blocs (figure VI, de la page 81). Puisque nous sommes en présence d'un modèle qui introduit une variable médiatrice, nous présenterons les résultats de notre analyse en suivant la démarche proposée par Baron et Kenny (1986), telle que décrite dans Roussel et Wacheux (2005).

Le premier bloc d'analyse mesurera les relations entre la variable indépendante et la variable dépendante. Le deuxième bloc mesurera la relation entre la variable médiatrice et la variable dépendante. Le troisième bloc mesurera les différentes relations entre la

variable médiatrice et la variable indépendante. Puis, au quatrième bloc, nous procéderons à la vérification de notre modèle de recherche, c'est-à-dire la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante en passant par la variable médiatrice. Nous testerons nos hypothèses en utilisant la technique des régressions multiples.

**Figure VI : Modèle d'analyse**





### 3.5. Traitement des données manquantes

Puisque les données manquantes sont inévitables, nous avons choisi la méthode d'imputation pour traiter les non-réponses, et ce, pour tous les types de données. Par conséquent, les données manquantes ont été remplacées par la moyenne des valeurs observées de l'item correspondant à la valeur manquante. Cette méthode d'imputation est généralement reconnue dans la littérature statistique lorsqu'il s'agit de variables de type *missing completely at random* (MCAR), c'est-à-dire que la probabilité qu'une observation de la variable explicative (X) soit manquante est indépendante de sa valeur et de celle des autres variables recueillies (Tremblay, 1991; Garcia-Acosta et Claver-Chapelon, 1999).

### 3.6. Éthique

Lors de notre recherche, différents principes éthiques ont été pris en considération. D'abord, il était important de respecter l'intégrité des répondants. Aussi, les renseignements nécessaires concernant la recherche pour laquelle ils étaient sollicités leur ont été transmis leur permettant de faire un choix éclairé quant à leur participation à notre recherche ou leur refus. De plus, l'éthique nous oblige à ne pas exclure de notre recherche, à moins de raisons valables, des sujets pour des motifs particuliers (ex. : leur culture, leur religion et leur ethnicité ou le fait qu'ils étaient difficilement accessibles). Par ailleurs, il était aussi important de ne pas présenter notre recherche aux participants de façon trompeuse. Finalement, il était primordial de veiller à préserver l'anonymat des

répondants. En d'autres termes, il était impossible d'identifier les participants, et ce, afin ne pas porter atteinte à leur vie privée.

Finalement, afin de nous assurer du respect des considérations éthiques, nous avons soumis une demande d'approbation auprès du comité éthique de la recherche de l'Université de Sherbrooke. Nous avons reçu notre certificat éthique en date du 25 janvier 2010 et ce dernier a été renouvelé le 10 février 2011.

#### **4. LES RÉSULTATS : PRÉSENTATION ET ANALYSE**

Ce chapitre présente les réponses obtenues des répondants à la suite de la distribution du questionnaire. Il est divisé en deux parties, la première présente les analyses univariées (descriptives), alors que seconde est consacrée à la présentation des analyses bivariées (tableaux croisés) et multivariées (corrélations).

Avant de débiter avec la présentation des statistiques descriptives, il est de mise de discuter du taux de réponses obtenu à la suite de la distribution du questionnaire. Celui-ci distribué par courrier interne était accompagné d'une lettre signée par les vice-présidents des régions ciblées. À la suite de cette distribution, nous avons obtenu un taux de réponse de 30 % dans le délai prescrit par l'invitation qui était de deux semaines. À la suite d'un rappel envoyé via courriel après le délai indiqué qui donnait une autre semaine pour retourner le questionnaire complété, le taux de réponse a grimpé jusqu'à 43 %.

Considérant que notre sondage est de type postal, ce taux est excellent puisque selon Tremblay (1991), ce type de sondage atteint rarement un taux de réponse supérieur à

40 %. De plus, ce taux est supérieur à d'autres recherches du même type; en effet, Trudel (2005) a obtenu un pourcentage de réponse de 26 %, alors que celui-ci était de 31 % pour Carver (2005) et de 20 % pour Patalano (2008).

#### 4.1. Les statistiques univariées

Débutons en mentionnant qu'afin d'agréger la présentation des réponses, les variables aux questions ouvertes, c'est-à-dire celles concernant les niveaux d'ancienneté (chez l'employeur et sur le marché du travail) ainsi que la dernière cote d'évaluation, ont été transformées en variables discrètes.

Dans la première partie, nous présentons les résultats concernant la variable indépendante, avec les pratiques de gestion comme facteurs. Mentionnons que tout comme la variable médiatrice, celle-ci sera analysée comme une variable continue ordinale. Puisque cette variable comporte aussi deux volets, nous débutons par l'analyse descriptive de l'importance, suivie de la présence aux 50 pratiques présentées dans le questionnaire. Nous présentons d'abord la distribution des réponses en utilisant la moyenne et l'écart type, suivis des résultats obtenus lors de la construction de nos indices composés.

Dans la seconde section, nous débutons par présenter les variables de contrôle avec comme facteur le profil des répondants qui se regroupent en deux catégories soit les caractéristiques personnelles : sexe, statut social ainsi que le niveau de scolarité et les caractéristiques professionnelles: la région, le statut d'emploi, le service, le poste, l'ancienneté sur le marché du travail, l'ancienneté chez l'employeur actuel, la dernière



cote à l'évaluation ainsi que le salaire. La distribution des réponses à ces questions se fait à l'aide des fréquences en termes de nombre et de pourcentage.

Ensuite, nous présentons les résultats obtenus pour la variable médiatrice, avec les groupes générationnels comme facteurs. Nous avons traité celle-ci comme si elle avait été présentée sous forme d'échelle continue ordinale, ce qui nous permet de bien faire ressortir les résultats. Par conséquent, nous utilisons des mesures de dispersion ainsi que de tendance centrale, c'est-à-dire, l'écart-type et la moyenne.

Finalement, nous terminons cette première partie du chapitre par présenter les réponses portant sur l'engagement organisationnel (variable dépendante) avec ses trois dimensions comme facteurs. Nous utilisons les mêmes mesures que pour la variable indépendante, soit la moyenne et l'écart type.

#### 4.1.1. Variable indépendante : les pratiques de gestion

Cette section est divisée en deux parties. D'abord il est question des résultats obtenus concernant les 50 pratiques de gestion évaluées par le biais de notre questionnaire. Rappelons que nous avons choisi de traiter ces facteurs comme s'ils étaient continus. Dans un premier temps, nous présentons les résultats en ordre décroissant selon la moyenne obtenue en lien avec le niveau d'« importance » accordé à chacune des pratiques énoncées. Ces regroupements ont été déterminés à la suite des résultats d'une ACP, ou d'une logique retrouvée dans la littérature contemporaine.

La deuxième section de cette partie sera consacrée à la présentation des résultats concernant la présence des pratiques dans l'organisation, nous suivrons la même séquence que pour la section importance des pratiques.

#### 4.1.1.1. Importance des pratiques de gestion

Le tableau X, aux pages 89 et 90, présente la moyenne ainsi que l'écart type des réponses obtenues pour les 50 pratiques de gestion présentées dans le questionnaire. La moyenne globale des indicateurs est de 5,03; par conséquent, elle se retrouve au niveau supérieur de l'échelle de Likert à sept points. C'est le facteur iTravie *Politique d'équilibre travail-vie personnelle* qui obtient la moyenne la plus élevée avec une cote de 6,22. Alors que le facteur iPreret *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* possède la plus faible moyenne à 3,56. Les écarts types varient entre 0,85 pour iForcont *Programme de maintien des compétences (formation continue)* et 2,29 pour le facteur iRemop *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel*.

Les résultats montrent que les cinquante pratiques se regroupent en trois sous-groupes. Ainsi, 13 des facteurs (26 %) se retrouvent dans le premier groupe qui affiche une moyenne supérieure à 5,50 sur l'échelle de Likert à sept points. De ce groupe, c'est le facteur iTravie *Politique d'équilibre travail/vie personnelle* qui affiche la moyenne la plus élevée du groupe à 6,22, alors que le facteur iFeedHD *Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)* a la plus faible moyenne des facteurs les plus importants pour les répondants à 5,56. Les écarts types pour ce groupe varient entre 0,85 pour le

facteur iForcont *Programme de maintien des compétences* et 1,45 pour le facteur iPosavc *Possibilité d'avancement*.

Un deuxième groupe de 24 facteurs (48 %) obtient une moyenne qui varie entre 5,48 et 4,50, ce qui indique un niveau *assez important* des pratiques. Le facteur iPlaform *Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière* récolte la moyenne la plus élevée, alors que le facteur iDescpos *Processus de mise à jour des descriptions de poste* présente la cote la plus faible. Le facteur iCodet *Code d'éthique interne clair (politiques et normes)* possède l'écart type le plus faible à 1,08. Par ailleurs, les réponses de iRembOP *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel* semblent être les moins homogènes du groupe avec l'écart type le plus élevé du groupe à 2,29.

Toujours selon le tableau X, aux pages 89 et 90, il est possible de distinguer un troisième groupe de 13 facteurs (26 %), dont les moyennes oscillent entre un maximum de 4,46 et un minimum de 3,56. C'est le facteur iTransres *Politique de transfert à travers le réseau*, qui affiche la plus forte moyenne, alors que le facteur iPReret *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* affiche la moyenne la plus faible à 3,56. L'indicateur iMexecp *Mécanismes d'expression (ex.: sondage, boîte à suggestions)* présente l'écart type le plus bas du dernier groupe à 1,46. L'écart type le plus élevé de ce groupe est de 2,05 pour le facteur iRetra *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel*.



**Tableau X: Les cinquante pratiques de gestion selon l'importance**

| Code            | Facteur   | Moyenne | Écart type |
|-----------------|---|---------|------------|
| <b>GROUPE 1</b> |   |         |            |
| iTravie         | Politique d'équilibre travail/vie personnelle   | 6,22    | 0,96       |
| iForcont        | Programme de maintien des compétences (formation continue)  | 6,16    | 0,85       |
| iHorfle         | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex : horaire flexible)                               | 6,16    | 1,05       |
| iRevsal         | Mécanismes structurés de révision salariale   | 5,92    | 1,00       |
| iGestsal        | Mécanismes équitables de gestion des salaires   | 5,91    | 1,07       |
| iFeedsup        | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat  | 5,88    | 1,04       |
| iprgform        | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir                                      | 5,82    | 0,95       |
| ilntnouv        | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés  | 5,68    | 1,11       |
| iEusal          | Existence d'un programme d'équité salariale   | 5,65    | 1,32       |
| iPosavc         | Possibilité d'avancement  | 5,63    | 1,45       |
| iRecstr         | Programme structuré de reconnaissance des employés  | 5,60    | 1,09       |
| ilnfp           | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne) | 5,56    | 0,99       |
| iFeedhd         | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)                                     | 5,56    | 1,22       |
| <b>GROUPE 2</b> |   |         |            |
| iPlaform        | Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière            | 5,48    | 1,37       |
| iRecinf         | Mécanisme informel de reconnaissance  | 5,47    | 1,15       |
| iRemresin       | Rémunération liée en partie aux résultats individuels   | 5,47    | 1,28       |
| iEvaend         | Processus formel d'évaluation du rendement  | 5,43    | 1,31       |
| iBonrend        | Politiques de bonus liés au rendement   | 5,38    | 1,38       |
| iRemnperf       | Politique de rémunération basée sur la performance  | 5,36    | 1,41       |
| iEmbstr         | Processus d'embauche structuré  | 5,35    | 1,23       |
| iCodet          | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)   | 5,31    | 1,08       |
| iEvafor         | Évaluation périodique des besoins en formation  | 5,28    | 1,10       |
| iPlacar         | Possibilité d'élaborer un plan de carrière  | 5,13    | 1,44       |
| iConss          | Accès à des congés sans solde   | 5,10    | 1,56       |
| iAment          | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière                                   | 5,03    | 1,61       |
| iSst            | Programme de santé au travail   | 4,95    | 1,35       |
| iGestco         | Mécanismes formels de gestion des conflits  | 4,93    | 1,31       |
| iTélétrv        | Possibilité d'effectuer du télétravail  | 4,93    | 1,70       |
| iForgest        | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires  | 4,93    | 1,60       |
| iPAE            | Accès à un programme d'aide aux employés  | 4,91    | 1,52       |
| iRembop         | Remboursement des cotisations à un ordre professionnel  | 4,87    | 2,29       |
| iParbur         | Partage des ressources entre les bureaux  | 4,86    | 1,57       |
| iRecdip         | Mécanismes de reconnaissance des diplômés   | 4,82    | 1,59       |



| <b>Tableau X: Les cinquante pratiques de gestion selon l'importance (suite)</b> |   |         |            |
|---|---|---------|------------|
| Code  | Facteur   | Moyenne | Écart type |
| <b>GROUPE 2 (suite)</b>   |   |         |            |
| iRembsco  | Politique de remboursement des frais de scolarité   | 4,76    | 1,82       |
| iComustru   | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex : fusion ou acquisition de cabinets) | 4,64    | 1,48       |
| iGradsanc   | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions)                                 | 4,53    | 1,36       |
| iDescpos  | Processus de mise à jour des descriptions de poste  | 4,50    | 1,34       |
| <b>GROUPE 3</b>   |   |         |            |
| iTransres   | Politique de transfert à travers le réseau  | 4,46    | 1,80       |
| i360  | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.)     | 4,42    | 1,58       |
| iMobres   | Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau   | 4,38    | 1,66       |
| iRolform  | Possibilité de jouer un rôle de formateur   | 4,36    | 1,65       |
| iComistr  | Participation à des comités stratégiques (ex : comité de résolution de problèmes)                         | 4,32    | 1,57       |
| iPteouv   | Politique de portes ouvertes  | 4,30    | 1,88       |
| iMecexp   | Mécanismes d'expression (ex : sondage, boîte à suggestions)   | 4,27    | 1,46       |
| itrupart  | Possibilité de travail à temps partiel  | 4,19    | 2,04       |
| iPrjspc   | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex : comité santé et sécurité)                          | 4,18    | 1,56       |
| iRetrav   | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel                                     | 4,15    | 2,05       |
| iRemcol   | Rémunération liée aux résultats collectifs  | 4,06    | 1,65       |
| iEment  | Possibilité d'agir à titre de mentor  | 3,84    | 1,79       |
| iPreret   | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite   | 3,56    | 1,97       |

La section qui suit présente les résultats de l'analyse en composantes principales qui permet de regrouper en indices composés les facteurs à partir du niveau d'importance accordé aux pratiques de gestion, et ce, dans le but de faciliter l'interprétation des données en minimisant le nombre d'items. (Cadieux et Lévesque, 2007).

Tout d'abord, la première étape de l'ACP consiste à valider si les éléments sont assez corrélés pour donner de bons résultats. La mesure de Kaiser-Meyer-Olkin permet de vérifier l'efficacité d'une ACP.

Notre ACP indique que 12 items ont une valeur propre supérieure à 1, ce qui fait que l'on a 12 facteurs extraits de l'ACP. Le premier facteur explique après rotation 14,26 % de la variance, alors que le dernier explique 3,75 % de celle-ci. L'ensemble des facteurs explique 69,24 % de la variance totale des items. Afin de maximiser les coefficients de l'alpha de Cronbach et de faire des regroupements que nous jugeons plus homogènes, nous sommes arrivées à 10 indices composés qui formeront nos construits. La présentation des regroupements se fera en ordre décroissant de la moyenne afin de démontrer l'ordonnancement de l'importance accordée à ces regroupements de pratiques.

Le premier regroupement (tableau XI, à la page 92) est lié aux pratiques *d'aménagement du temps de travail*, son coefficient d'alpha de Cronbach est de 0,713. Ce dernier groupe affiche une moyenne globale de 5,60, cet indice représente la dimension considérée comme étant assez fortement importante pour les répondants.

Cet indice est lié aux politiques d'équilibre travail/vie personnelle, de possibilité de faire du télétravail, d'horaire flexible et d'accès à des congés sans solde. La moyenne la plus élevée de 6,22 se situe dans la partie supérieure de l'échelle de Likert à sept points, elle revient à *Travie Politique d'équilibre travail/vie personnelle*. La plus faible, mais quand même légèrement sous le seuil supérieur, est de 4,93 pour *Télétrv Possibilité d'effectuer du télétravail*.

Les écarts types varient entre 0,96 pour iTravie *Politique d'équilibre travail/vie personnelle* et 1,70 pour iTélétrv *Possibilité d'effectuer du télétravail*.

**Tableau XI : Importance des pratiques de l'aménagement du temps de travail**

| Code     | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|---|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>  | 5,60    | 1,32       | 0,713             |
| iTravie  | Politique d'équilibre travail/vie personnelle                         | 6,22    | 0,96       |                   |
| iHorfle  | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex : horaire flexible) | 6,16    | 1,05       |                   |
| iConss   | Accès à des congés sans solde   | 5,10    | 1,56       |                   |
| iTélétrv | Possibilité d'effectuer du télétravail                                | 4,93    | 1,70       |                   |

Le tableau XII, présente le deuxième indice nommé *pratiques de dotation* qui comporte deux facteurs : iIntnouv *Plan structuré d'intégration des nouveaux employés* et iEmbstr *Processus d'embauche structuré*. L'alpha de Cronbach pour cet indicateur est de 0,783. Ces facteurs disposent d'une moyenne globale de 5,52 avec des moyennes de 5,68 et de 5,35 et des écarts types respectifs de 1,11 et 1,23.

**Tableau XII : Importance des pratiques de dotation**

| Code     | Facteur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|--|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>                             | 5,52    | 1,17       | 0,783             |
| iIntnouv | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés | 5,68    | 1,11       |                   |
| iEmbstr  | Processus d'embauche structuré                     | 5,35    | 1,23       |                   |

Le troisième indice nommé *Développement des compétences et gestion de la carrière* regroupe huit facteurs, dont ceux liés à la possibilité de suivre des programmes de formation ou de maintien des compétences ainsi que de possibilité d'élaborer un plan de carrière.



L'alpha de Cronbach est le plus élevé des 10 indices composés à 0,877, signifiant que les éléments sont cohérents entre eux (tableau XIII, à la page 93). La moyenne globale de cet indice est de 5,43; la plus forte moyenne est de 6,16 pour iFortcont *Programme de maintien des compétences (formation continue)*, et l'écart type pour ce facteur est aussi le plus faible du groupe à 0,85. C'est le facteur iForgest *Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires* qui présente la plus faible moyenne avec 4,93. L'écart type le plus élevé de ce regroupement est de 1,61 pour le facteur iAMent *Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière*.

**Tableau XIII : Importance des pratiques de développement des compétences et gestion de la carrière**

| Codes                  | Facteur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|------------------------|--|---------|------------|-------------------|
| <b>Moyenne globale</b> |  | 5,43    | 1,29       | 0,877             |
| iForcont               | Programme de maintien des compétences (formation continue)                               | 6,16    | 0,85       |                   |
| iPrgform               | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir                           | 5,82    | 0,95       |                   |
| iPosavc                | Possibilité d'avancement   | 5,63    | 1,45       |                   |
| iPlaform               | Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière | 5,48    | 1,37       |                   |
| iEvafor                | Évaluation périodique des besoins en formation   | 5,28    | 1,10       |                   |
| iPlacar                | Possibilité d'élaborer un plan de carrière   | 5,13    | 1,44       |                   |
| iAMent                 | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière                        | 5,03    | 1,61       |                   |
| iForgest               | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires                                   | 4,93    | 1,60       |                   |

Le tableau XIV à la page 94, présente le quatrième indice possédant aussi un alpha de Cronbach élevé de 0,855 que nous avons nommé *Reconnaissance monétaire*. Cet indice contient trois facteurs liés à la façon dont la firme choisit de reconnaître la performance au travail. Ce quatrième indice présente une moyenne globale de 5,40. Par



conséquent, il semble que les répondants considèrent que ces pratiques sont *assez fortement importantes*. La moyenne la plus élevée de l'indice est de 5,47 pour iRemresin *Rémunération liée en partie aux résultats individuels* alors que la plus basse est de 5,36 pour iRemnperf *Politiques de rémunération basée sur la performance*.

Les écarts types pour cet indice sont entre 1,28 pour iRemresin *Rémunération liée en partie aux résultats individuels* et 1,41 pour iRemnperf *Politique de rémunération basée sur la performance*.

**Tableau XIV : Importance des pratiques de reconnaissance monétaire**

| Code      | Facteurs  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|-----------|---|---------|------------|-------------------|
|           | <b>Moyenne globale</b>                                | 5,40    | 1,36       | 0,855             |
| iRemresin | Rémunération liée en partie aux résultats individuels | 5,47    | 1,28       |                   |
| iBonrend  | Politiques de bonus liés au rendement                 | 5,38    | 1,38       |                   |
| iRemnperf | Politique de rémunération basée sur la performance    | 5,36    | 1,41       |                   |

L'importance des pratiques de *gestion de la performance* (tableau XV, page 95) forme un cinquième indice de sept facteurs qui obtient un alpha de Cronbach de 0,785 et une moyenne globale de 5,24. Cet indice comporte les facteurs de rétroaction positive (*feedback*) de la part de la haute direction et du supérieur immédiat, de même que ceux liés au processus d'évaluation du rendement formel ou informel. Le tableau XV à la page 102, montre que le facteur iFeedsup *Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat* dispose de la meilleure moyenne du groupe à 5,88 ainsi que de l'écart type le plus faible à 1,04. Ce facteur semble donc être fortement important, et ce, de façon assez homogène. Le facteur iPteouv *Politique de portes ouvertes* a obtenu la plus faible

moyenne et l'écart type le plus élevé de cette dimension avec des cotes respectives de 4,30 et de 1,86.

| Tableau XV : Importance de la gestion de la performance |   |         |            |                   |
|---|---|---------|------------|-------------------|
| Code  | Facteurs  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|   | <b>Moyenne globale</b>  | 5,24    | 1,32       | 0,785             |
| iFeedsup  | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat  | 5,88    | 1,04       |                   |
| iRecstr   | Programme structuré de reconnaissance des employés  | 5,60    | 1,09       |                   |
| iFeedhd   | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)                                       | 5,56    | 1,22       |                   |
| iRecinf   | Mécanisme informel de reconnaissance  | 5,47    | 1,15       |                   |
| iEvarend  | Processus formel d'évaluation du rendement  | 5,43    | 1,31       |                   |
| i360  | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.) | 4,42    | 1,58       |                   |
| iPteouv   | Politique de portes ouvertes  | 4,30    | 1,86       |                   |

Le sixième groupe que nous avons identifié regroupe les pratiques de *rémunération* (tableau XVI, page 96). L'alpha de Cronbach pour cet indice est de 0,722 et la moyenne globale est assez élevée avec une valeur de 5,14. C'est le facteur iRevsal *Mécanismes structurés de révision salariale* qui obtient la moyenne la plus forte à 5,92, suivi de très près à 5,91 par iGestsal *Mécanismes équitables de gestion des salaires*, alors que iRemcol *Rémunération lié aux résultats collectifs* est au dernier rang avec une moyenne de 4,06. L'écart type le plus faible à 1,00 revient à la pratique liée au mécanisme de révision salariale, iRevsal *Mécanismes structurés de révision salariale*; le plus élevé à 2,29, revient à iRembop *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel*, indiquant une assez grande disparité quant à l'importance accordée à cette de pratique.

**Tableau XVI : Importance des pratiques de rémunération**

| Code     | Facteur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|--|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>                                 | 5.14    | 1.53       | 0.722             |
| iRevsal  | Mécanismes structurés de révision salariale            | 5.92    | 1.00       |                   |
| iGestsal | Mécanismes équitables de gestion des salaires          | 5.91    | 1.07       |                   |
| iEquisal | Existence d'un programme d'équité salariale            | 5.65    | 1.32       |                   |
| iRembop  | Remboursement des cotisations à un ordre professionnel | 4.87    | 2.29       |                   |
| iRecdip  | Mécanismes de reconnaissance des diplômes              | 4.82    | 1.59       |                   |
| iRembsco | Politique de remboursement des frais de scolarité      | 4.76    | 1.82       |                   |
| iRemcol  | Rémunération liée aux résultats collectifs             | 4.06    | 1.63       |                   |

Un septième indice (tableau XVII page 97) avec un alpha de Cronbach de 0,788 indique que les items liés aux pratiques *de relations de travail et de soutien* possèdent une très bonne cohérence interne. On retrouve dans cet indice de sept facteurs, des pratiques de mise à jour de description de poste, d'accès à un programme d'aide aux employés et de code d'éthique, des programmes et des mécanismes qui permettent aux employés de s'exprimer ou d'aller chercher de l'aide ainsi que des pratiques qui démontrent un souci de justice.

Ce septième indice présente une moyenne globale se situant légèrement au-dessous de la partie supérieure de l'échelle de Likert à sept points, c'est-à-dire de 4,77. Le facteur possédant la moyenne la plus élevée est iCodet *Code d'éthique interne clair (politiques et normes)* avec une cote de 5,31 et dispose de l'écart type le plus faible à 1,08. C'est à la pratique iMecexp *Mécanismes d'expression (ex.: sondage, boîte à suggestions)* que l'on attribue la plus faible moyenne du groupe, c'est-à-dire de 4,27.



L'écart type le plus élevé à 1,52 est obtenu par iPAE *Accès à un programme d'aide aux employés*.

**Tableau XVII Importance des pratiques de relations de travail et de soutien**

| Code      | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpah de Cronbach |
|-----------|---|---------|------------|-------------------|
|           | <b>Moyenne globale</b>  | 4,77    | 1,35       | 0,788             |
| iCodet    | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)                       | 5,31    | 1,08       |                   |
| iSSt      | Programme de santé au travail   | 4,95    | 1,35       |                   |
| iGestco   | Mécanismes formels de gestion des conflits                                | 4,93    | 1,31       |                   |
| iPAE      | Accès à un programme d'aide aux employés                                  | 4,91    | 1,52       |                   |
| iGradsanc | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions) | 4,53    | 1,36       |                   |
| iDescpos  | Processus de mise à jour des descriptions de poste                        | 4,50    | 1,34       |                   |
| iMecexp   | Mécanismes d'expression (ex : sondage, boîte à suggestions)               | 4,27    | 1.46       |                   |

La huitième dimension (tableau XVIII, page 98) regroupe les pratiques liées à la *communication et la participation*. On y retrouve des pratiques de participation à des projets spéciaux, de processus structurées de communication de l'information stratégique et opérationnelle, de participation à des comités stratégiques.

Ce groupe indique un alpha de Cronbach de 0,763 avec une moyenne globale de 4,68. La pratique liée au processus de partage d'information opérationnelle iInfop *Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne)* présente la moyenne la plus élevée et l'écart type le plus faible, avec des valeurs respectives de 5,56 et de 0,98. Il semble donc que les répondants soient assez solidaires quant à l'importance accordée à cette pratique. La moyenne la plus faible à 4,18 revient à iPrjspc *Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex.:*



*comité de santé et sécurité*). L'écart type le plus élevé revient au facteur iComistr *Participation à des comités stratégiques (ex.: comité de résolution de problèmes)* avec une cote de 1,57.

**Tableau XVIII : Importance des pratiques de communication et de participation**

| Code      | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|-----------|---|---------|------------|-------------------|
|           | <b>Moyenne globale</b>  | 4,68    | 1,40       | 0,763             |
| iInfop    | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne)       | 5,56    | 0,98       |                   |
| iComustru | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex.: fusion ou acquisition de cabinets) | 4,64    | 1,48       |                   |
| iComistr  | Participation à des comités stratégiques (ex.: comité de résolution de problèmes)                         | 4,32    | 1,57       |                   |
| iPrjspc   | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex.: comité santé et sécurité)                          | 4,18    | 1,56       |                   |

Le tableau XIX, à la page 99, présente le neuvième indice qui représente les facteurs liés à la possibilité de *jouer de nouveaux rôles*. On fait référence à la possibilité de jouer un rôle de formateur ou d'agir à titre de mentor.

L'alpha de Cronbach de ce groupe est de 0,740 et la moyenne globale est de 4,10. La moyenne la plus élevée est de 4,36 pour iRolform *Possibilité de jouer un rôle de formateur*, tandis que iEment *Possibilité d'agir à titre de mentor* obtient la plus faible des deux à 3,84. Les écarts types sont respectivement de 1,65 et de 1,79.

**Tableau XIX: Importance des pratiques liées à la possibilité de jouer de nouveaux rôles**

| Code     | Facteur                                   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|---|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>                    | 4,10    | 1,72       | 0,740             |
| iRolform | Possibilité de jouer un rôle de formateur | 4,36    | 1,65       |                   |
| iEment   | Possibilité d'agir à titre de mentor      | 3,84    | 1,79       |                   |

L'importance des pratiques de *retraite* compose le dixième et dernier indice (tableau XX). On y retrouve deux facteurs : *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* et *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel*.

L'alpha de Cronbach est de 0,797 avec une moyenne globale de 3,86 qui se trouve dans la partie inférieure de l'échelle de Likert à sept points. Le facteur iPreret *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* possède une moyenne de 4,15, alors iRetra *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel* a une moyenne de 3,56. Les écarts types indiquent qu'il existe deux groupes de répondants avec des cotes respectives de 2,05 et de 1,97.

**Tableau XX : Importance des pratiques de retraite**

| Code    | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|---------|---|---------|------------|-------------------|
|         | <b>Moyenne globale</b>  | 3,86    | 2,01       | 0,797             |
| iRetra  | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite       | 4,15    | 2,05       |                   |
| iPreret | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel | 3,56    | 1,97       |                   |

Avant de poursuivre, soulignons qu'une erreur de formulation s'est glissée dans notre questionnaire. Nous remarquons que deux questions sont identiques (*Politique de*

*transfert à travers le réseau et Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau*. Par contre, elles ne possèdent pas les mêmes valeurs (moyenne et écart type), ceci risque de nuire à l'interprétation des résultats liés à ces facteurs. Nous avons donc opté pour mettre de côté ces facteurs comme indiqué au tableau XXI. Deux autres facteurs ont aussi été laissés de côté, il s'agit de *Partage des ressources entre les bureaux et Possibilité de travail à temps partiel* puisqu'ils ont pour effet de diminuer considérablement les coefficients de l'alpha de Cronbach lorsque l'on tente de les attribuer à un groupe. De plus, le facteur cote d'évaluation à la question 12 de notre questionnaire a été laissé de côté dans notre analyse, la question étant ouverte le nombre de réponses est trop varié. Il nous est donc impossible de les regrouper dans nos construits.

| Tableau XXI : Facteurs laissés de côté |   |         |            |
|--|---|---------|------------|
| Code                                   | Facteur   | Moyenne | Écart type |
| iTransres                              | Politique de transfert à travers le réseau                | 4.40    | 1.82       |
| iMobres                                | Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau | 4.34    | 1.68       |
| ptrvpart                               | Possibilité de travail à temps partiel                    | 3.79    | 1.60       |
| iParbur                                | Partage des ressources entre les bureaux                  | 4.87    | 1.55       |

#### 4.1.1.2. Présence des pratiques de gestion

Les facteurs de la variable indépendante : présence des pratiques de gestion sont présentés à partir des mêmes mesures que celles utilisées pour les facteurs importance des pratiques de gestion et dans la même séquence.

Le tableau XXII aux pages 103 et 104 permet de constater que la moyenne globale pour la présence perçue des pratiques est de 4,60 comparativement à 5,03 pour l'importance accordée aux pratiques de gestion, ce qui démontre un écart de 0,43.

Ce qui n'est tout de même pas négligeable et qui permet de dire que les répondants ont l'impression qu'il est fortement possible de réaliser leurs attentes au sein de cet employeur.

La moyenne la plus élevée est accordée à l'indicateur pRembop *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel* à 5,94, alors que la plus faible (3,19) revient à l'indicateur pPreret *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite*. Les écarts types sont relativement élevés se situant entre 1,20 pour le facteur pEvarend *Processus formel d'évaluation du rendement* et 1,82 pour le facteur pPteouv *Politique de portes ouvertes*. On remarque qu'à partir du tableau XXII aux pages 103 et 104, il est possible de regrouper en quatre groupes les pratiques selon les moyennes obtenues.

Un premier groupe composé de neuf facteurs (18 %) se retrouve dans la partie supérieure de l'échelle de Likert à sept points. C'est le facteur pRembop *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel* qui possède la plus forte moyenne à 5,94 de ce groupe. La moyenne la moins élevée des facteurs identifiés comme étant les plus présents, appartient à l'indicateur pRembsco *Politique de remboursement des frais de scolarité* avec une cote de 5,10. Ce dernier affiche aussi l'écart type le plus élevé de groupe à 1,63, alors que le plus faible, de 1,20, revient à pEvarend *Processus formel d'évaluation du rendement*.



Un deuxième groupe de 20 facteurs (40 %) possède des moyennes qui oscillent entre 4,98 et 4,50, ce qui indique une assez forte présence des pratiques de gestion présentées dans le questionnaire. La moyenne la plus élevée est détenue par le facteur pMobres *Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau* et la plus faible par le facteur pComistr *Participation à des comités stratégiques (ex.: comité de résolution de problèmes)*. Les écarts types varient entre 1,31 pour pGestsal *Mécanismes équitables de gestion des salaires* et 1,68 détenu par pAMent *Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière*.

Un troisième groupe de 13 facteurs (26 %) ressort, celui-ci présente des moyennes entre 4,45 et 4,10. Avec une cote moyenne de 4,45, pTélétrv *Possibilité d'effectuer du télétravail* et *Possibilité d'agir à titre de mentor* se trouvent à égalité au premier rang du groupe. Les pratiques pRecinf *Mécanisme informel de reconnaissance* et pGestco *Mécanismes formels de gestion des conflits* se partagent la dernière place du groupe avec une moyenne de 4,10. Les écarts types de ce troisième groupe vont de 1,30 pour pDescpos *Processus de mise à jour des descriptions de poste* à 1,72 pour pBonrend *Politiques de bonus liés au rendement*.

Nous constatons aussi que huit facteurs (16 %) se retrouvent dans la partie inférieure de l'échelle de Likert à sept points. Ce dernier groupe dispose de moyennes entre 3,99 et 3,19. La moyenne la plus élevée, de ce troisième groupe, à 3,99 revient à pGradsanc *Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions)*. La plus faible moyenne est détenue par pPreret *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* avec une cote de 3,19. Les écarts types vont de 1,45 pour

pFeedHD *Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)* à 1,82 pour  
 pPteouv *Politique de portes ouvertes.*

| Tableau XXII: Les cinquante pratiques de gestion selon la présence |   |         |            |
|--|---|---------|------------|
| Code   | Facteur   | Moyenne | Écart type |
| <b>GROUPE 1</b>  |   |         |            |
| pRembOP  | Remboursement des cotisations à un ordre professionnel  | 5,94    | 1,46       |
| pForcont   | Programme de maintien des compétences (formation continue)  | 5,81    | 1,24       |
| pPAE   | Accès à un programme d'aide aux employés  | 5,62    | 1,45       |
| pEvarend   | Processus formel d'évaluation du rendement  | 5,61    | 1,20       |
| pEmbstr  | Processus d'embauche structuré  | 5,37    | 1,30       |
| pCodet   | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)   | 5,28    | 1,26       |
| pRolform   | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir                                      | 5,15    | 1,51       |
| pprgform   | Possibilité de jouer un rôle de formateur   | 5,12    | 1,38       |
| pRembsco   | Politique de remboursement des frais de scolarité   | 5,10    | 1,63       |
| <b>GROUPE 2</b>  |   |         |            |
| pMobres  | Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau   | 4,98    | 1,40       |
| pPrjspc  | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex : comité santé et sécurité)                    | 4,96    | 1,38       |
| pPosavc  | Possibilité d'avancement  | 4,95    | 1,44       |
| pTransres  | Politique de transfert à travers le réseau  | 4,92    | 1,39       |
| pIntnouv   | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés  | 4,91    | 1,47       |
| pInfop   | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne) | 4,86    | 1,39       |
| pParbur  | Partage des ressources entre les bureaux  | 4,86    | 1,53       |
| pPlacar  | Possibilité d'élaborer un plan de carrière  | 4,78    | 1,36       |
| pEvaformat   | Évaluation périodique des besoins en formation  | 4,77    | 1,54       |
| pEquisal   | Existence d'un programme d'équité salariale   | 4,76    | 1,50       |
| pRevsal  | Mécanismes structurés de révision salariale   | 4,75    | 1,51       |
| pRecdip  | Mécanismes de reconnaissance des diplômes   | 4,74    | 1,52       |
| pPlaform   | Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière            | 4,73    | 1,38       |
| pForgest   | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires  | 4,71    | 1,34       |
| pHorfle  | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex.: horaire flexible)                               | 4,66    | 1,59       |
| pRemnperf  | Politique de rémunération basée sur la performance  | 4,63    | 1,49       |
| pGestsal   | Mécanismes équitables de gestion des salaires   | 4,60    | 1,31       |
| pRecstr  | Programme structuré de reconnaissance des employés  | 4,52    | 1,42       |
| pAment   | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière                                   | 4,51    | 1,68       |
| pComistr   | Participation à des comités stratégiques (ex.: comité de résolution de problèmes)                   | 4,50    | 1,34       |

| <b>GROUPE 3</b> |   |      |      |
|-----------------|---|------|------|
| pTélétrv        | Possibilité d'effectuer du télétravail  | 4,45 | 1,55 |
| pEment          | Possibilité d'agir à titre de mentor  | 4,45 | 1,51 |
| pRetrav         | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel                                     | 4,44 | 1,41 |
| pTravie         | Politique d'équilibre travail/vie personnelle   | 4,42 | 1,56 |
| pRemresin       | Rémunération liée en partie aux résultats individuels   | 4,38 | 1,41 |
| pConss          | Accès à des congés sans solde   | 4,36 | 1,58 |
| pSSt            | Programme de santé au travail   | 4,35 | 1,53 |
| pBonrend        | Politiques de bonus liés au rendement   | 4,33 | 1,72 |
| pDescpos        | Processus de mise à jour des descriptions de poste  | 4,13 | 1,30 |
| pComustru       | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex : fusion ou acquisition de cabinets) | 4,13 | 1,41 |
| pFeedsup        | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat  | 4,13 | 1,57 |
| pRecinf         | Mécanisme informel de reconnaissance  | 4,10 | 1,41 |
| pGestco         | Mécanismes formels de gestion des conflits  | 4,10 | 1,38 |
| <b>GROUPE 4</b> |   |      |      |
| pGradsanc       | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions)                                 | 3,99 | 1,47 |
| pPteouv         | Politique de portes ouvertes  | 3,99 | 1,82 |
| ptrvpart        | Possibilité de travail à temps partiel  | 3,79 | 1,60 |
| pFeedhd         | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)   | 3,75 | 1,45 |
| p360            | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.)     | 3,57 | 1,61 |
| pRemcol         | Rémunération liée aux résultats collectifs  | 3,56 | 1,60 |
| pMecexp         | Mécanismes d'expression (ex.: sondage, boîte à suggestions)   | 3,53 | 1,51 |
| pPreret         | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite   | 3,19 | 1,49 |

Avant de présenter le regroupement du niveau de la présence des pratiques de gestion dans l'entreprise, il est important de mentionner que nous avons conservé les mêmes facteurs que pour le volet niveau d'importance des pratiques. Par conséquent, nous avons 10 regroupements à présenter. Pour la présentation de ces derniers, nous allons procéder de la même façon que lors de la présentation du niveau d'importance des pratiques, c'est-à-dire de la moyenne la plus élevée des regroupements à la moyenne la plus faible.



Les pratiques liées au processus de *dotation* forment le premier indice composé, avec un alpha de Cronbach à 0,843. D'après les moyennes, présentées au tableau XXIII, il semblerait que l'opinion générale considère ces pratiques assez fortement présentes avec une moyenne globale de 5,14. C'est le facteur pEmbstr *Processus d'embauche structuré* qui possède la plus forte moyenne à 5,37 et un écart type le plus bas à 1,30, alors que ces dernières mesures sont respectivement de 4,91 et de 1,47 pour pIntnouv *Plan structuré d'intégration des nouveaux employés*.

**Tableau XXIII : Indice composé de la variable présence des pratiques de dotation**

| Code     | Facteur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|--|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>                             | 5,14    | 1,47       | 0,843             |
| pEmbstr  | Processus d'embauche structuré                     | 5,37    | 1,30       |                   |
| pIntnouv | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés | 4,91    | 1,47       |                   |

Le deuxième indice que nous avons nommé *Développement des compétences et gestion de la carrière* comporte 8 facteurs (tableau XXIV, à la page 106) et obtient un coefficient alpha très élevé de 0,894; la moyenne globale est de 4,92. La moyenne la plus élevée à 5,81 est détenue par le facteur pForcont *Programme de maintien des compétences (formation continue)*, alors que la plus faible (4,51) est attribuée à pAMent *Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière*. De plus, les écarts types nous indiquent que les opinions sont relativement dispersées, puisqu'elles varient entre 1,24 pour pForcont *Programme de maintien des compétences (formation continue)* alors que pAMent *Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière* présente l'écart le plus élevé à 1,68.



**Tableau XXIV : Présence des pratiques de développement des compétences et gestion de la carrière**

| Code     | Facteurs   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|--|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>   | 4,92    | 1,42       | 0,894             |
| pForcont | Programme de maintien des compétences (formation continue)                               | 5,81    | 1,24       |                   |
| pPrgform | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir                           | 5,12    | 1,38       |                   |
| pPosavc  | Possibilité d'avancement   | 4,95    | 1,44       |                   |
| pPlacar  | Possibilité d'élaborer un plan de carrière   | 4,78    | 1,36       |                   |
| pEvafor  | Évaluation périodique des besoins en formation   | 4,77    | 1,54       |                   |
| pPlaform | Programme de formation continue en relation avec votre plan de développement de carrière | 4,73    | 1,38       |                   |
| pForgest | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires                                   | 4,71    | 1,34       |                   |
| pAMent   | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière                        | 4,51    | 1,68       |                   |

Deux pratiques offrant la possibilité de jouer de nouveaux rôles forment un troisième indice composé avec un alpha de Cronbach à 0,708. D'après les moyennes présentées au tableau XXV, il semblerait que l'opinion générale considère ces pratiques assez fortement présentes avec une moyenne globale de 4,80. C'est le facteur pRolfrom *Possibilité de jouer un rôle de formateur* qui possède la plus forte moyenne à 5,15, alors que la *Possibilité d'agir à titre de mentor*, pEment dispose de la moyenne la plus faible à 4,45. Il est intéressant de souligner que les deux pratiques disposent du même écart type à 1,51.

**Tableau XXV : Présence des pratiques liées à la possibilité de jouer de nouveaux rôles**

| Code     | Facteur                                   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|---|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>                    | 4,80    | 1,51       | 0,708             |
| pRolform | Possibilité de jouer un rôle de formateur | 5,15    | 1,51       |                   |
| pEment   | Possibilité d'agir à titre de mentor      | 4,45    | 1,51       |                   |

Le tableau XXVI présente les données du quatrième indice composé regroupant sept pratiques liées à la *Rémunération*. On remarque que ce groupe dégage un alpha de Cronbach de 0,787, avec une moyenne globale de 4,78. La moyenne la plus élevée est de 5,94 pour pRembop *Remboursement des cotisations à un ordre professionnel*, alors que la plus faible à 3,56 revient à iRemcol *Rémunération liée aux résultats collectifs*. Le plus faible écart type est de 1,31 pour gGestsal *Mécanismes équitables de gestion des salaires*, alors que le plus élevé va à pRembsco *Politique de remboursement des frais de scolarité* à 1,63.

| Tableau XXVI : Présence des pratiques de rémunération |  |         |            |                   |
|---|--|---------|------------|-------------------|
| Code  | Facteur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|   | <b>Moyenne globale</b>                                 | 4,78    | 1,51       | 0,787             |
| pRembop   | Remboursement des cotisations à un ordre professionnel | 5,94    | 1,46       |                   |
| pRembsco  | Politique de remboursement des frais de scolarité      | 5,10    | 1,63       |                   |
| pEusal  | Existence d'un programme d'équité salariale            | 4,76    | 1,50       |                   |
| pRevsal   | Mécanismes structurés de révision salariale            | 4,75    | 1,52       |                   |
| pGestsal  | Mécanismes équitables de gestion des salaires          | 4,60    | 1,31       |                   |
| pRecdip   | Mécanismes de reconnaissance des diplômes              | 4,40    | 1,51       |                   |
| iRemcol   | Rémunération liée aux résultats collectifs             | 3,56    | 1,60       |                   |

Le cinquième indice, présenté au tableau XXVII (page 108) montre un alpha de Cronbach de 0,646, mais nous choisissons tout de même de le conserver puisque ce dernier était de 0,763 pour le volet importance des pratiques. De plus, ce regroupement concerne des facteurs que nous jugeons trop importants pour les mettre de côté, puisqu'il s'agit des *pratiques de communication et de participation*.

La moyenne globale de cet indice composé indique que les répondants sont *assez fortement en accord* avec la présence des pratiques incluses dans ce groupe, avec une moyenne globale de 4,61. Par contre, les opinions sont assez dispersées puisque l'écart type le plus faible est de 1,34 pour pComistr *Participation à des comités stratégiques (ex. : comité de résolution de problèmes)*. C'est la pratique de pComstru *Processus structuré de partage d'informations stratégiques (ex.: fusion ou acquisition de cabinets)* qui semble faire le moins l'unanimité avec un écart type de 1,41.

| <b>Tableau XXVII : Présence des pratiques de communication et de participation</b> |   |                |                   |                          |
|--|---|----------------|-------------------|--------------------------|
| <b>Code</b>  | <b>Facteur</b>  | <b>Moyenne</b> | <b>Écart type</b> | <b>Alpha de Cronbach</b> |
|  | <b>Moyenne globale</b>  | 4,61           | 1,38              | 0,646                    |
| pPrjspc  | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex.: comité de santé et sécurité)                       | 4,96           | 1,38              |                          |
| pInfop   | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne)       | 4,86           | 1,39              |                          |
| pComistr   | Participation à des comités stratégiques (ex.: comité de résolution de problèmes)                         | 4,50           | 1,34              |                          |
| pComustru  | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex.: fusion ou acquisition de cabinets) | 4,13           | 1,41              |                          |

Enfin, le sixième indice nommé *Aménagement du temps de travail* est présenté par le tableau XXVIII de la page 109. Celui-ci possède un alpha de Cronbach de 0,791.

Ce dernier regroupement dispose d'une moyenne globale de 4,47. Les moyennes oscillent entre 4,66 et 4,36. C'est à pHorfle *Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex.: horaire flexible)* que revient la moyenne la plus élevée, alors que pConss *Accès à des congés sans solde* présente la plus faible moyenne de cette dimension à



4,36. Les écarts types varient très peu avec des cotes allant de 1,55 pour pTélé Possibilité d'effectuer du télétravail à 1,59 pour pHorfle Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex. : horaire flexible).

**Tableau XXVIII : Présence des pratiques de l'aménagement du temps de travail**

| Code     | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|---|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>  | 4,47    | 1,57       | 0,791             |
| pHorfle  | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex : horaire flexible) | 4,66    | 1,59       |                   |
| pTélétrv | Possibilité d'effectuer du télétravail                                | 4,45    | 1,55       |                   |
| pTravie  | Politique d'équilibre travail/vie personnelle                         | 4,42    | 1,56       |                   |
| pConSS   | Accès à des congés sans solde   | 4,36    | 1,58       |                   |

Le septième indice (tableau XXIX, page 110) correspond aux pratiques de *Reconnaissance monétaire* et comporte trois types de pratiques de reconnaissance : la rémunération basée sur la performance, la rémunération basée sur les résultats individuels et les bonus liés au rendement.

Cette dimension dispose d'un alpha de consistance interne (Cronbach) assez élevé à 0,805 avec une moyenne globale de 4,45. La moyenne plus élevée est attribuée à pRemnperf *Politique de rémunération basée sur la performance* avec une cote de 4,63. La plus faible moyenne revient à pBonrend *Politiques de bonus liés au rendement* qui présente une moyenne de 4,33. Les opinions diffèrent un peu sur la présence de ces pratiques puisque les écarts types vont de 1,41 pour pRemresin *Rémunération liée en partie aux résultats individuels* à 1,72 concernant les politiques de bonus liés au rendement.



**Tableau XXIX : Présence des pratiques de reconnaissance monétaire**

| Code      | Indicateur  | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|-----------|---|---------|------------|-------------------|
|           | <b>Moyenne globale</b>                                | 4,45    | 1,54       | 0,805             |
| pRemnperf | Politique de rémunération basée sur la performance    | 4,63    | 1,49       |                   |
| pRemresin | Rémunération liée en partie aux résultats individuels | 4,38    | 1,41       |                   |
| pBonrend  | Politiques de bonus liés au rendement                 | 4,33    | 1,72       |                   |

Un huitième indice (tableau XXX, page 111) présente sept pratiques de gestion liée aux *Relations de travail et de soutien*. Ces pratiques vont de la présence d'un code d'éthique clair au processus de mise à jour des descriptions de poste.

L'alpha de Cronbach pour ce groupe est de 0,812. Ce groupe possède une moyenne globale de 4,43, laissant croire que ces pratiques sont moyennement présentes dans la firme. Seules deux pratiques disposent d'une moyenne se situant dans la partie supérieure de l'échelle de Likert à sept points. Il s'agit de pPAE *Accès à un programme d'aide aux employés* et pCodet *Code d'éthique interne clair (politiques et normes)* affichant des moyennes respectives de 5,62 et 5,28. La pratique, pMecexp *Mécanismes d'expression (ex.: sondage, boîte à suggestions)* affiche la moyenne la plus faible. C'est la pratique pSST *Programme de santé au travail* qui démontre le moins d'homogénéité dans le groupe avec un écart type de 1,53, alors que celui de pCodet *Code d'éthique interne clair (politiques et normes)* est le plus faible à 1,26.

**Tableau XXX : Présence des pratiques de relations de travail et de soutien**

| Code      | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|-----------|---|---------|------------|-------------------|
|           | <b>Moyenne globale</b>  | 4,43    | 1,41       | 0,812             |
| pPAE      | Accès à un programme d'aide aux employés                                  | 5,62    | 1,45       |                   |
| pCodet    | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)                       | 5,28    | 1,26       |                   |
| pSSt      | Programme de santé au travail   | 4,35    | 1,53       |                   |
| pDescpos  | Processus de mise à jour des descriptions de poste                        | 4,13    | 1,30       |                   |
| pGestco   | Mécanismes formels de gestion des conflits                                | 4,10    | 1,38       |                   |
| pGradsanc | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions) | 3,99    | 1,47       |                   |
| pMecexp   | Mécanismes d'expression (ex.: sondage, boîte à suggestions)               | 3,53    | 1,51       |                   |

Le neuvième indice présenté au tableau XXXI page 112 démontre que les pratiques de *Gestion de la performance* sont moyennement présentes dans l'entreprise. L'alpha de Cronbach pour ce facteur est de 0,809, ce qui est très bien. La moyenne globale pour ce regroupement de sept pratiques est de 4,24. Seulement un facteur, soit pEvarend *Processus formel d'évaluation du rendement* dispose d'une moyenne indiquant que cette pratique est fortement présente à 5,61. De plus, cet item est celui qui présente le plus petit écart type, soit à 1,20. Les facteurs pFeedHD *Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)* et p360 *Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.)* obtiennent des moyennes se trouvant dans la partie inférieure de l'échelle de Likert à sept points, qui sont respectivement de 3,75 et de 3,57. Le plus grand écart type soit 1,82, est attribué à la pratique concernant la pPteouv *Politique de portes ouvertes*.

**Tableau XXXI : Présence des pratiques de la gestion de la performance**

| Code     | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|----------|---|---------|------------|-------------------|
|          | <b>Moyenne globale</b>  | 4,24    | 1,50       | 0,809             |
| pEvarend | Processus formel d'évaluation du rendement  | 5,61    | 1,20       |                   |
| pRecstr  | Programme structuré de reconnaissance des employés  | 4,52    | 1,42       |                   |
| pFeedsup | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat  | 4,13    | 1,57       |                   |
| pRecinf  | Mécanisme informel de reconnaissance  | 4,10    | 1,41       |                   |
| pPteouv  | Politique de portes ouvertes  | 3,99    | 1,82       |                   |
| pFeedhd  | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)                                       | 3,75    | 1,45       |                   |
| p360     | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.) | 3,57    | 1,61       |                   |

Le dernier indice (tableau XXXII, à la page 113) possède un alpha de Cronbach inférieur à la valeur cible à 0,639, une valeur de 0,700 étant généralement acceptée. Nous décidons de le conserver puisqu'il montre un alpha de 0,797 pour l'indice se rapportant à son niveau d'importance. De plus, le fait de l'éliminer risque de nous faire perdre des informations utiles à notre analyse, puisqu'il touche des pratiques liées à la *retraite*.

Ce groupe comporte seulement deux facteurs et dispose de la moyenne globale la plus faible à 3,82. C'est à pRetra *Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite* que revient la moyenne la plus élevée à 4,44 ainsi que l'écart type le plus faible avec une cote de 1,41. L'indicateur pPreret *Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel* présente une moyenne assez faible de 3,19 et un écart type de 1,49.



**Tableau XXXII : Présence des pratiques de retraite**

| Code    | Facteur   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|---------|---|---------|------------|-------------------|
|         | <b>Moyenne globale</b>  | 3,82    | 1,45       | 0,639             |
| pRetra  | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite       | 4,44    | 1,41       |                   |
| pPreret | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel | 3,19    | 1,49       |                   |

Le tableau XXXIII (page 114) permet de comparer les moyennes selon le niveau d'importance et la présence des 10 construits retenus. On remarque que le construit ayant obtenu la moyenne la plus élevée pour son niveau d'importance (*Aménagement du temps de travail*), se retrouve au sixième rang quant à sa présence perçue. Par contre, deux des trois construits ayant obtenu les moyennes les plus élevées quant à leur niveau d'importance, se retrouvent parmi les regroupements ayant été identifiés comme étant les plus présents dans l'organisation. Il s'agit de : *Développement des compétences et gestion de la carrière*, et *Dotation*.

Par ailleurs, nous pouvons remarquer, à partir des moyennes, que les construits qui occupent le quatrième et cinquième rang pour leur niveau d'importance (*Reconnaissance monétaire* et *Gestion de performance*) se retrouvent parmi ceux ayant les plus faibles moyennes du côté du niveau de présence perçue. Le construit offrant la *Possibilité de jouer de nouveaux rôles* semble avoir moins d'importance que la présence qu'il occupe dans l'organisation. En effet, selon la moyenne, ce construit se situe en neuvième place quant à son niveau d'importance, alors qu'on lui accorde une troisième place pour sa présence.



Par contre, le construit lié à la *Retraite* a obtenu la moyenne la plus faible pour son niveau d'importance et se trouve aussi au dernier rang quant à sa présence perçue dans l'organisation.

| <b>Tableau XXXIII : Comparaison des moyennes des construits entre l'importance et la présence</b> |                |             |   |                 |                |              |
|---|----------------|-------------|---|-----------------|----------------|--------------|
| <b>Importance</b>   |                |             | <b>Regroupements</b>                                    | <b>Présence</b> |                |              |
| <b>Alpha</b>  | <b>Moyenne</b> | <b>Rang</b> |   | <b>Rang</b>     | <b>Moyenne</b> | <b>Alpha</b> |
| 0,713   | 5,60           | 1           | Aménagement du temps travail                            | 6               | 4,47           | 0,791        |
| 0,783   | 5,52           | 2           | Dotation  | 1               | 5,14           | 0,843        |
| 0,877   | 5,43           | 3           | Développement des compétences et gestion de la carrière | 2               | 4,92           | 0,894        |
| 0,855   | 5,40           | 4           | Reconnaissance monétaire                                | 7               | 4,45           | 0,805        |
| 0,785   | 5,24           | 5           | Gestion de la performance                               | 9               | 4,24           | 0,809        |
| 0,722   | 5,14           | 6           | Rémunération  | 4               | 4,78           | 0,787        |
| 0,788   | 4,77           | 7           | Relations de travail et soutien                         | 8               | 4,43           | 0,812        |
| 0,763   | 4,68           | 8           | Communication et participation                          | 5               | 4,61           | 0,646        |
| 0,740   | 4,10           | 9           | Nouveaux rôles  | 3               | 4,80           | 0,708        |
| 0,797   | 3,86           | 10          | Retraite  | 10              | 3,82           | 0,639        |

#### 4.1.2. Variables de contrôle

Dans cette section, nous présentons les analyses descriptives de nos variables de contrôle. Nous présentons d'abord les caractéristiques personnelles, puis les caractéristiques professionnelles.

##### 4.1.2.1. Caractéristiques personnelles

Comme il a été mentionné, nous commençons cette partie par la présentation des caractéristiques personnelles. Rappelons que celles-ci sont : le sexe du répondant, sa région, son statut social et son diplôme le plus élevé.

Le tableau XXXIV nous indique que 120 répondants sont en majorité des femmes, ce qui représente 72,7 % de l'échantillon, alors que 45 sont des hommes (27,3 %).

| <b>Tableau XXXIV: Distribution des répondants selon leur sexe</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| <b>Sexe</b>   | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Féminin   | 120           | 72,7               |
| Masculin  | 45            | 27,3               |
| Total   | 165           | 100,0              |

Concernant la région de provenance des répondants, nous remarquons d'après le tableau XXXV (page 116) que la distribution paraît équitable entre les deux régions étudiées. Effectivement, 51,5 % des répondants proviennent des Cantons-de-l'Est et 47,9 % sont de la région Québec/Chaudière-Appalaches. Bien que les proportions semblent afficher une distribution équitable, il est intéressant de regarder si le taux de participation est proportionnel au nombre de questionnaires envoyés par région. Des 167 questionnaires distribués dans les Cantons-de-l'Est, 88 ont été complétés et retournés pour un taux de réponse de 53 %. Si nous faisons le même exercice pour la région de Québec/Chaudière-Appalaches, nous obtenons un taux de réponse de 35 % (229 questionnaires envoyés). Par conséquent, les gens des Cantons-de-l'Est ont répondu dans une plus grande proportion. Il est à noter qu'une personne n'a pas répondu à cette question.

**Tableau XXXV: Distribution des répondants selon leur région**

| Région                      | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------------|--------|-------------|
| Cantons-de-l'Est            | 85     | 51,5        |
| Québec/Chaudière-Appalaches | 79     | 47,9        |
| Données manquantes          | 1      | 0,6         |
| Total                       | 165    | 100,0       |

Ensuite, 139 personnes (84,2 %) ont répondu être en couple, ce qui signifie que 15,8 % sont célibataires (tableau XXXVI).

**Tableau XXXVI: Distribution des répondants selon leur statut social**

| En couple | Nombre | Pourcentage |
|-----------|--------|-------------|
| Oui       | 139    | 84,2        |
| Non       | 26     | 15,8        |
| Total     | 165    | 100,0       |

Enfin, d'après le tableau XXXVII, on note que 60 personnes (36,4 %) ont obtenu un diplôme d'études secondaires (DES) ou collégiales (DEC), 46 (27,9 %) ont un diplôme universitaire de premier cycle (certificat et baccalauréat) et 55 (33,3 %), un diplôme de deuxième cycle (maîtrise et diplôme de deuxième cycle). On remarque donc que 61,2 % des employés possèdent un diplôme universitaire.

**Tableau XXXVII : Distribution des répondants selon leur diplôme**

| Dernier diplôme                       | Nombre | Pourcentage |
|---------------------------------------|--------|-------------|
| DES et DEC                            | 60     | 36,4        |
| Certificats et baccalauréats          | 46     | 27,9        |
| Diplôme de deuxième cycle et maîtrise | 55     | 33,3        |
| Données manquantes                    | 4      | 2,4         |
| Total                                 | 165    | 100,0       |

#### 4.1.2.2. Caractéristiques professionnelles

Les caractéristiques professionnelles sont : le statut d'emploi, le service dans lequel le répondant travaille, son niveau hiérarchique, son poste, sa dernière cote d'évaluation, son salaire annuel, son ancienneté sur le marché du travail et chez l'employeur actuel.

La très grande majorité (96,4 %) des répondants sont des employés permanents. Le tableau XXXVIII en fait la preuve.

| <b>Tableau XXXVIII : Distribution des répondants selon leur statut d'emploi</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| <b>Statut d'emploi</b>  | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Temps plein   | 159           | 96,4               |
| Occasionnel   | 4             | 2,4                |
| Données manquantes  | 2             | 1,2                |
| Total   | 165           | 100,0              |

Le tableau XXXIX montre aussi que 109 répondants (66,1 %) travaillent au service de certification, alors que les 53 autres (32,1 %) sont répartis entre le service de fiscalité, les services-conseils (ressources humaines, évaluation d'entreprise, évaluation immobilière, recherche et développement, finance d'entreprise et conseil stratégique) et l'administration. Par ailleurs, trois personnes ont choisi de ne pas répondre.

| <b>Tableau XXXIX : Distribution des répondants selon leur service</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| <b>Service</b>  | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Certification   | 109           | 66,1               |
| Autres (fiscalité, conseil, administration.)                          | 53            | 32,1               |
| Données manquantes  | 3             | 1,8                |
| Total   | 165           | 100,0              |



La distribution des employés selon le niveau hiérarchique illustre que le tiers des répondants (56 personnes, 33,9 %) sont des directeurs ou des directeurs principaux, alors que 107 personnes (64,9 %) occupent soit des postes de techniciens, de conseillers, d'adjoints, de stagiaires ou de préposés (tableau XL).

| <b>Tableau XL : Distribution des répondants selon leur niveau hiérarchique</b> |               |                    |
|--|---------------|--------------------|
| <b>Niveau hiérarchique</b>   | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Directeur principal ou directeur   | 56            | 33,9               |
| Autres   | 107           | 64,9               |
| Données manquantes   | 2             | 1,2                |
| Total  | 165           | 100,0              |

Plus de la moitié des répondants sont des professionnels. En fait 100 répondants (60,6 %) occupent soit un poste professionnel (pour la clientèle externe) ou professionnel-administratif (pour la clientèle interne), alors que 63 (38,2 %) sont des techniciens ou du personnel de soutien (tableau XLI). On remarque que deux personnes n'ont pas donné de réponse.

| <b>Tableau XLI: Distribution des répondants selon le poste occupé</b> |               |                    |
|---|---------------|--------------------|
| <b>Poste</b>  | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
| Professionnel et professionnel administratif                          | 100           | 60,6               |
| Technicien et soutien   | 63            | 38,2               |
| Données manquantes  | 2             | 1,2                |
| Total   | 165           | 100,0              |

Selon le tableau XLII de la page 119, 63 des répondants (38,2 %) ont un salaire annuel de moins de 40 000 \$, 64 (38,8 %) gagneraient entre 40 001 \$ et 70 000 \$ et les 34

(20,6 %) autres auraient une rémunération de plus de 70 000 \$. Par conséquent, plus de la moitié (59,4 %) des répondants gagnent entre 40 000 \$ et 70 000\$ par année. Et quatre personnes n'ont pas répondu, ce qui représente 2,4 % des répondants.

**Tableau XLII : Distribution des répondants selon leur salaire annuel**

| <b>Salaire annuel</b>        | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
|------------------------------|---------------|--------------------|
| 40 000 \$ et moins           | 63            | 38,2               |
| Entre 40 001 \$ et 70 000 \$ | 64            | 38,8               |
| Plus de 70 000 \$            | 34            | 20,6               |
| Données manquantes           | 4             | 2,4                |
| Total                        | 165           | 100,0              |

La distribution des répondants selon leur ancienneté sur le marché du travail (tableau XLIII) démontre que 23 (13,9 %) d'entre eux possèdent moins de 10 ans d'expérience sur le marché du travail, 51 (30,9 %) auraient entre 10 et 15 années d'ancienneté, 41 (24,9 %) entre 16 et 25 ans, et 46 (27,8 %) plus de 25 ans d'expérience sur le marché du travail. Donc, 52,8 % des répondants possèdent plus de 16 années de service sur le marché du travail. Il y a quatre personnes (2,4 %) qui n'ont pas donné leur réponse. La moyenne est de 19,77 années et l'écart-type est de 9,94 ans. Le minimum est de 2 ans alors que le maximum est de 50 ans.

**Tableau XLIII : Distribution des répondants selon leur ancienneté sur le marché du travail**

| <b>Ancienneté sur le marché du travail</b> | <b>Nombre</b> | <b>Pourcentage</b> |
|--|---------------|--------------------|
| Moins de 10 ans                            | 23            | 13,9               |
| Entre 10 et 15 ans                         | 51            | 30,9               |
| Entre 16 et 25 ans                         | 41            | 24,9               |
| Plus de 25 ans                             | 46            | 27,9               |
| Données manquantes                         | 4             | 2,4                |
| Total                                      | 165           | 100,0              |

Finalement, selon le tableau XLIV, on constate que le tiers (67,3 %) des répondants possède moins de 10 ans d'ancienneté chez l'employeur actuel. En fait, 52 (31,5 %) auraient moins de 5 ans d'ancienneté, 59 (35,8 %) entre 5 et 10 ans et 368 (21,8 %) plus de 10 ans. Le nombre de données manquantes s'élève à 18 soit, 10,9 %.

En moyenne, les répondants ont 8,53 ans d'ancienneté chez l'employeur actuel, le minimum étant trois semaines et le maximum de 39 ans, l'écart-type est de 7,96 ans.

**Tableau XLIV : Distribution des répondants selon leur ancienneté chez l'employeur**

| Ancienneté chez l'employeur | Nombre | Pourcentage |
|-----------------------------|--------|-------------|
| Moins de 5 ans              | 52     | 31,5        |
| Entre 5 et 10 ans           | 59     | 35,8        |
| Plus de 10 ans              | 36     | 21,8        |
| Données manquantes          | 18     | 10,9        |
| Total                       | 165    | 100,0       |

#### 4.1.3. Variable modératrice : groupes générationnels

Le tableau XLV de la page 121 représente la distribution selon le groupe générationnel et montre que 50 répondants (30,3 %) sont soit des traditionalistes ou des *baby-boomers*, 84 sont de la génération X (50,9 %) et 31 de la génération Y (18,8 %). Donc, les répondants nés après 1965 (45 ans et moins) représentent 69,7 % des employés. Mentionnons que seulement deux répondants ont indiqué faire partie du groupe générationnel des traditionalistes, nous avons donc opté pour les jumeler à ceux des *baby-boomers*.

**Tableau XLV: Distribution des répondants selon leur groupe générationnel**

| Groupe(s) générationnel(s)              | Nombre | Pourcentage |
|---|--------|-------------|
| Traditionalistes et <i>baby-boomers</i> | 50     | 30,3        |
| Génération X                            | 84     | 50,9        |
| Génération Y                            | 31     | 18,8        |
| Total                                   | 165    | 100,0       |

#### 4.1.4. Variable dépendante : l'engagement organisationnel

L'engagement organisationnel a été mesuré à partir de l'échelle de Meyer et Allen (1997) et il est composé de trois dimensions. Nous présenterons ces dimensions dans l'ordre suivant : les dimensions affective, morale et raisonnée.

Le tableau XLVI (page 122) présente la dimension affective de l'engagement. Il montre un alpha de Cronbach de 0,785, ce qui est comparable aux résultats obtenus par Simard et coll. (2005). La moyenne globale se situe dans la partie supérieure de l'échelle avec une valeur de 5,32. C'est la variable EOfin *Je serais très heureux/heureuse de terminer ma carrière dans cette firme* qui obtient la moyenne la plus élevée avec une note de 5,80, alors que la plus faible note est détenue par la variable EOpro *Je considère que les problèmes de cette firme sont aussi les miens* à 4,93. Les écarts types varient entre 1,07 pour EOsig *Cette firme a pour moi une signification très importante* et 1,69 pour EOemo *Je ne me sens pas « émotivement » attaché/attachée à cette firme*.

La formulation des facteurs EOfam *Dans cette firme, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille »*, EOimp *Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de cette*



firme ainsi que EOemo *Je ne me sens pas « émotivement » attaché/attachée à cette firme* ont nécessité une inversion de l'échelle (R).

**Tableau XLVI : Indice composé de l'engagement affectif**

|       |   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|-------|---|---------|------------|-------------------|
|       | Moyenne globale   | 5,32    |            | 0,785             |
| EOfin | Je serais très heureux/heureuse de terminer ma carrière dans cette firme.       | 5,80    | 1,28       |                   |
| EOfam | Dans cette firme, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ». R | 5,43    | 1,56       |                   |
| EOimp | Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de cette firme. R      | 5,39    | 1,62       |                   |
| EOsig | Cette firme a pour moi une signification très importante.                       | 5,38    | 1,07       |                   |
| EOemo | Je ne me sens pas « émotivement » attaché/attachée à cette firme. R             | 5,01    | 1,69       |                   |
| EOpro | Je considère que les problèmes de cette firme sont aussi les miens.             | 4,93    | 1,48       |                   |

La dimension morale de l'engagement selon Meyer et Allen (1997) est présentée au tableau XLVII (page 123) et affiche un alpha de Cronbach de 0,706. La moyenne globale est de 4,37. C'est le facteur EOloy *Cette firme mérite ma loyauté* qui obtient la note la plus élevée (5,75), alors que la note la plus faible (3,90) est attribuée à EOnobl *Je ne ressens aucune obligation de demeurer dans cette firme*. Les écarts types varient entre 1,09 pour EOloy *Cette firme mérite ma loyauté* et 1,90 EOnobl *Je ne ressens aucune obligation de demeurer dans cette firme*.

La formulation du facteur EOnobl *Je ne ressens aucune obligation de demeurer dans cette firme* a aussi nécessité une inversion de l'échelle (R).

**Tableau XLVII : Indice composé de l'engagement moral**

|        |   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|--------|---|---------|------------|-------------------|
|        | Moyenne Globale   | 4,37    |            | 0,706             |
| EOloy  | Cette firme mérite ma loyauté.  | 5,75    | 1,09       |                   |
| EOcor  | Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter cette firme maintenant. | 4,21    | 1,79       |                   |
| EOobl  | Je ne quitterais pas cette firme maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent.                  | 4,21    | 1,71       |                   |
| EOcoup | Je me sentirais coupable de quitter cette firme maintenant.   | 4,07    | 1,84       |                   |
| EOdev  | Je dois beaucoup à cette firme.   | 4,05    | 1,48       |                   |
| EOnobl | Je ne ressens aucune obligation de demeurer dans cette firme. R   | 3,90    | 1,90       |                   |

La troisième dimension de sept facteurs que nous présentons au tableau XLVIII (page 124) comporte un alpha de Cronbach de 0,702. Il s'agit de l'engagement raisonné. Cet indice composé obtient une moyenne assez faible de 3,63.

Seulement deux items obtiennent des moyennes supérieures à 4, soit 4,57 et 4,24 pour respectivement : EOqui *Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter cette firme dès maintenant* et EOcha *Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter cette firme maintenant*. Les plus faibles moyennes (2,93 et 2,85) sont attribuées à EOcont *Trop peu d'opportunités de trouver un emploi ailleurs pour que je pense à quitter mon emploi* et La faible possibilité de trouver un emploi constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter cette firme. De plus, les écarts types sont particulièrement élevés, considérant la faible cote pour la moyenne, et

varient entre 1,54 et 1,98. Ce qui indique qu'il existe une grande disparité dans les opinions des répondants.

**Tableau XLVIII: Indice composé de l'engagement raisonné**

|         |   | Moyenne | Écart type | Alpha de Cronbach |
|---------|---|---------|------------|-------------------|
|         | Moyenne globale   | 3,63    |            | 0,702             |
| EOqui   | Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter cette firme dès maintenant.  | 4,57    | 1,96       |                   |
| EOcha   | Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter cette firme maintenant.   | 4,24    | 1,77       |                   |
| EOcho   | Actuellement, je reste dans cette firme tant par nécessité que par choix.   | 3,88    | 1,98       |                   |
| EOopp   | Si je continue à travailler pour cette firme, c'est parce que la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre firme ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages. | 3,51    | 1,73       |                   |
| EOtrouv | Si je ne m'étais pas autant investi/investie dans cette firme, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs.  | 3,40    | 1,54       |                   |
| EOcont  | Trop peu d'opportunités de trouver un emploi ailleurs pour que je pense à quitter mon emploi.   | 2,93    | 1,79       |                   |
| EOinv   | La faible possibilité de trouver un emploi constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter cette firme.  | 2,85    | 1,71       |                   |

Soulignons que les statistiques des trois dimensions de l'engagement organisationnel semblent dégager des coefficients alpha de Cronbach un peu faibles; par contre, ils s'approchent de ce qui a déjà été fait. En effet, la dimension affective se compare avantageusement à ce qui a déjà été obtenu dans d'autres travaux. Nos résultats affichent un alpha de 0,785, alors que pour Trudel (2005), cette dimension a dégagé un alpha de 0,774. La composante raisonnée semble afficher un alpha assez faible à 0,702, alors que la moyenne globale des cotes obtenues est de 3,63; ce qui se compare à celle



de Trudel (2005) qui était de 3,83. En ce qui concerne la dimension morale, nous avons dégagé un coefficient alpha de Cronbach plus faible que les résultats de Trudel (2005) qui se situe à 0,706. Par ailleurs, la moyenne globale de 4,37 de cette dimension indique que nos résultats sont comparables à ceux de Trudel (2005), ce dernier ayant obtenu une note de 3,94.

Nous poursuivons notre analyse descriptive avec la présentation des relations entre les variables discrètes ou ordinales, soit les variables de contrôle.

#### 4.1.5. Relations entre les variables de contrôle

Dans cette section, nous présentons les observations issues des résultats de différents tableaux de contingence. Ce type de tableaux permet de visualiser la répartition des fréquences des observations liées à deux variables discrètes (Cadieux et Lévesque, 2007). Nous jugeons que cet ajout à nos analyses descriptives permettra d'avoir un meilleur aperçu du profil de la main-d'œuvre. En effet, les analyses univariées nous ont permis de connaître la répartition des répondants en fonction d'une variable de contrôle, alors que les analyses bivariées telles que les tableaux croisés nous permettent de conjuguer des données afin de vérifier les liens que peuvent avoir certaines caractéristiques personnelles avec les caractéristiques professionnelles.

Notre analyse porte donc principalement sur la relation entre les caractéristiques personnelles ainsi que la variable médiatrice et les caractéristiques professionnelles. Dans chacun des cas, nous présentons la force du lien des relations que nous avons préalablement validée.



L'interprétation des tableaux se fait en deux étapes : d'abord, l'analyse des pourcentages qui permet d'exprimer la relation unissant les deux variables; puis, une analyse pour mettre en évidence la relation entre les variables (Cadieux et Lévesque, 2007). Au préalable, le V de Crammer permet de déterminer la force du lien entre les variables<sup>1</sup>. Ces analyses bivariées ont toutes été effectuées à partir du logiciel SPSS 15,0.

Avant de poursuivre, il est important de souligner que les tableaux présentés dans les pages qui suivent respectent les conditions des différents tests permettant leur interprétation, c'est-à-dire que 20 % des fréquences théoriques sont entre 1 et 5 et que celles-ci sont toutes supérieures ou égales à 5. De plus, pour chacun des tableaux, nous avons calculé la valeur de  $p$  du chi-deux de Pearson. Celle-ci représente la probabilité empirique a posteriori de commettre une erreur en rejetant  $H_0$  lorsque le chi-deux de Pearson est inférieur ou égal au seuil établi de tolérance 0,05. Donc, au risque de se tromper une fois sur vingt, nous pouvons admettre qu'il existe un lien de dépendance entre les variables présentées dans les tableaux qui suivent (Cadieux et Lévesque, 2007).

Le tableau XLIX (page 128) démontre le lien entre le sexe des employés et leur dernier diplôme obtenu. Les relations qui y sont présentées sont qualifiées d'intéressantes (0,366).

---

<sup>1</sup> Entre 0,00 et moins de 0,10 = relation négligeable;  
 Entre 0,10 et moins de 0,30 = relation faible;  
 Entre 0,30 et moins de 0,50 = relation intéressant;  
 Entre 0,50 et moins de 0,70 = relation forte;  
 Plus de 0,70 = relation très forte.

Le tableau indique que les femmes détiennent à 48,3 % un diplôme de niveau secondaire et collégial, alors qu'elles sont 51,7 % à détenir un diplôme universitaire (tous cycles confondus). De leur côté, les hommes détiennent un diplôme de niveau secondaire ou collégial à 8,9 %, alors que cette proportion augmente à 42,2 % pour le diplôme universitaire de premier cycle et à 48,9 % pour le diplôme universitaire de deuxième cycle. Ils sont donc 91,1 % à détenir un diplôme universitaire.

Il est donc clair que les hommes possèdent un niveau de scolarité plus élevé que les femmes. Alors que la scolarité de ces dernières se distribuent entre les trois niveaux (secondaire et collégial, universitaire de 1<sup>er</sup> cycle et universitaire de 2<sup>e</sup> cycle), celle des hommes se retrouve majoritairement dans les deux catégories supérieures (universitaire de 1<sup>er</sup> cycle et universitaire de 2<sup>e</sup> cycle) et ceux-ci sont particulièrement absents de la catégorie secondaire et collégial.

**Tableau XLIX : Tableau croisé : Sexe du répondant et dernier diplôme obtenu**

|       |                                 |                    | VSexe   |          | Total |
|-------|---------------------------------|--------------------|---------|----------|-------|
|       |                                 |                    | Féminin | Masculin |       |
| Vdipl | Secondaire et collégial         | Effectif           | 56      | 4        | 60    |
|       |                                 | Effectif théorique | 43,2    | 16,8     | 60,0  |
|       |                                 | % dans VSexe       | 48,3%   | 8,9%     | 37,3% |
|       |                                 | Résidu standardisé | 1,9     | -3,1     |       |
|       | Universitaire de premier cycle  | Effectif           | 27      | 19       | 46    |
|       |                                 | Effectif théorique | 33,1    | 12,9     | 46,0  |
|       |                                 | % dans VSexe       | 23,3%   | 42,2%    | 28,6% |
|       |                                 | Résidu standardisé | -1,1    | 1,7      |       |
|       | Universitaire de deuxième cycle | Effectif           | 33      | 22       | 55    |
|       |                                 | Effectif théorique | 39,6    | 15,4     | 55,0  |
|       |                                 | % dans VSexe       | 28,4%   | 48,9%    | 34,2% |
|       |                                 | Résidu standardisé | -1,1    | 1,7      |       |
| Total | Effectif                        | 116                | 45      | 161      |       |
|       | Effectif théorique              | 116,0              | 45,0    | 161,0    |       |
|       | % dans VSexe                    | 100,0%             | 100,0%  | 100,0%   |       |

Nous poursuivons avec la relation entre le sexe des employés et le niveau hiérarchique (tableau L, page 129) où la relation est aussi qualifiée d'intéressante (0,391).

Nous pouvons remarquer que les femmes occupent à 77,1 % des postes autres que ceux de directrice principale ou de directrice.

Nous remarquons que 34,4 % des postes occupés sont de niveaux directeur principal et directeur. La présence des hommes se fait remarquer puisque ceux-ci sont représentés à 64,4 %, alors que les femmes sont présentes à 22,9 % dans ce type de poste. D'ailleurs, les résidus standardisés nous indiquent qu'il y a une absence significative de femmes dans des postes de direction. De plus, nous notons une présence marquée des

hommes dans ce type de poste, alors qu'il est possible de noter une absence significative des hommes à des postes autres que ceux de direction.

Pourtant, le tableau XLIX (page 128) nous indiquait que 51,7 % des femmes détiennent un diplôme universitaire. Ce manque de représentation des femmes à des postes supérieurs peut s'expliquer par des départs en congé de maternité, ayant pour résultats de retarder leur promotion à des postes de directrices ou de directrices principales.

**Tableau L : Tableau croisé : Sexe du répondant et niveau hiérarchique**

|       |                                  |                    | VSexe   |          | Total  |
|-------|----------------------------------|--------------------|---------|----------|--------|
|       |                                  |                    | Féminin | Masculin |        |
| VNiv  | Directeur principal ou directeur | Effectif           | 27      | 29       | 56     |
|       |                                  | Effectif théorique | 40,5    | 15,5     | 56,0   |
|       |                                  | % dans VSexe       | 22,9%   | 64,4%    | 34,4%  |
|       |                                  | Résidu standardisé | -2,1    | 3,4      |        |
|       | Autres                           | Effectif           | 91      | 16       | 107    |
|       |                                  | Effectif théorique | 77,5    | 29,5     | 107,0  |
|       |                                  | % dans VSexe       | 77,1%   | 35,6%    | 65,6%  |
|       |                                  | Résidu standardisé | 1,5     | -2,5     |        |
| Total | Effectif                         |                    | 118     | 45       | 163    |
|       | Effectif théorique               |                    | 118,0   | 45,0     | 163,0  |
|       | % dans VSexe                     |                    | 100,0%  | 100,0%   | 100,0% |

Le tableau LI de la page 130 indique la relation entre le sexe de l'employé et le poste occupé. Les relations sont intéressantes avec un V de Crammer de 0,369.

D'après ce tableau, nous remarquons que 90,9 % des hommes occupent des postes de professionnel ou de professionnel administratif; leur présence est marquée de façon significative. À l'inverse, nous notons une absence significative des hommes dans des



postes de technicien ou de soutien, alors qu'ils ne sont représentés qu'à 9,1 %. Par ailleurs, la distribution des femmes semble assez équilibrée. En effet, elles occupent à 50,4 % des postes de professionnelle ou de professionnelle administrative et à 49,6 % des postes de technicienne et de soutien.

Ces résultats sont tout à fait logiques considérant que parmi les 37,3 % des employés qui détiennent un diplôme de niveau secondaire et collégial, nous retrouvons les femmes à 48,3 %, contre 8,9 % d'hommes. Par voie de déduction, nous pouvons croire que tous les hommes détenant un diplôme de niveau secondaire et collégial occupent un poste de soutien ou de technicien.

**Tableau LI : Tableau croisé : Sexe et poste occupé**

|        |  |                    | VSexe   |          | Total |
|--------|--|--------------------|---------|----------|-------|
|        |  |                    | féminin | masculin |       |
| Vposte | Professionnel et professionnel administratif | Effectif           | 60      | 40       | 100   |
|        |  | Effectif théorique | 73,0    | 27,0     | 100,0 |
|        |  | % dans VSexe       | 50,4%   | 90,9%    | 61,3% |
|        |  | Résidu standardisé | -1,5    | 2,5      |       |
|        | Technicien et soutien                        | Effectif           | 59      | 4        | 63    |
|        |  | Effectif théorique | 46,0    | 17,0     | 63,0  |
|        |  | % dans VSexe       | 49,6%   | 9,1%     | 38,7% |
|        |  | Résidu standardisé | 1,9     | -3,2     |       |
| Total  | Effectif                                     | 119                | 44      | 163      |       |
|        | Effectif théorique                           | 119,0              | 44,0    | 163,0    |       |
|        | % dans VSexe                                 | 100,0%             | 100,0%  | 100,0%   |       |

Le tableau LII (page 131) nous indique la relation entre le sexe d'un employé et son salaire. La relation est qualifiée d'intéressante (0,472). Nous remarquons qu'environ la moitié (49,6 %) des femmes gagne moins de 40 000 \$, alors que, de façon significative,

seulement 10,3 % gagnent plus de 70 000 \$. À l'inverse, les hommes gagnent plus de 70 000 \$ dans une proportion de 50 %, et ce, de façon marquée. Alors qu'ils ne sont que 11,4 % à gagner moins de 40 000 \$, cet état de fait est un phénomène marqué. Le faible revenu des femmes peut s'expliquer par les tableaux précédents, soit les tableaux XLIX, L et LI. Ainsi, de façon générale, les femmes sont moins diplômées que les hommes; par conséquent, elles se retrouvent plus souvent à d'autres niveaux que ceux de directrice ou de directrice principale, ainsi que dans des postes de technicienne ou de soutien, avec un salaire moins élevé.

**Tableau LII : Tableau croisé : Sexe du répondant et salaire**

|       |                              |                    | VSexe   |          | Total  |
|-------|------------------------------|--------------------|---------|----------|--------|
|       |                              |                    | Féminin | Masculin |        |
| Vsal  | 40 000 \$ et moins           | Effectif           | 58      | 5        | 63     |
|       |                              | Effectif théorique | 45,8    | 17,2     | 63,0   |
|       |                              | % dans VSexe       | 49,6%   | 11,4%    | 39,1%  |
|       |                              | Résidu standardisé | 1,8     | -2,9     |        |
|       | Entre 40 001 \$ et 70 000 \$ | Effectif           | 47      | 17       | 64     |
|       |                              | Effectif théorique | 46,5    | 17,5     | 64,0   |
|       |                              | % dans VSexe       | 40,2%   | 38,6%    | 39,8%  |
|       |                              | Résidu standardisé | ,1      | -,1      |        |
|       | Plus de 70 000 \$            | Effectif           | 12      | 22       | 34     |
|       |                              | Effectif théorique | 24,7    | 9,3      | 34,0   |
|       |                              | % dans VSexe       | 10,3%   | 50,0%    | 21,1%  |
|       |                              | Résidu standardisé | -2,6    | 4,2      |        |
| Total | Effectif                     |                    | 117     | 44       | 161    |
|       | Effectif théorique           |                    | 117,0   | 44,0     | 161,0  |
|       | % dans VSexe                 |                    | 100,0%  | 100,0%   | 100,0% |

Le tableau LIII de la page 133 montre la relation entre le dernier diplôme obtenu et le salaire des employés. Le V de Crammer indique que la relation est intéressante (0,464).

Nous remarquons que parmi les gens qui détiennent un diplôme secondaire et collégial, 76,7 % gagnent, et ce de façon marquée, moins de 40 000 \$, alors qu'ils ont tendance, dans une proportion de 23,3 %, à gagner entre 40 001 \$ et 70 000 \$. Ceux-ci sont absents, de façon marquée, du groupe d'employés qui gagne plus de 70 000 \$.

Parmi les employés qui détiennent un diplôme universitaire de premier cycle, nous observons une absence significative de ceux-ci dans le groupe d'employés qui gagne moins de 40 000 \$, avec un taux de 16,3 %. Alors que 58,1 % d'entre eux gagnent entre 40 001 \$ et 70 000 \$ et 25,6 % touchent un salaire supérieur à 70 000 \$. Les détenteurs d'un diplôme universitaire de deuxième cycle sont aussi absents de façon significative du groupe d'employés qui gagne un salaire inférieur à 40 000 \$. Par contre, ils représentent 43,6 % des employés qui gagnent entre 40 001 \$ et 70 000 \$. C'est dans la strate de salaires de plus de 70 000 \$ que leur présence est marquée, dans une proportion de 41,8 %. En somme, les diplômés d'un premier cycle universitaire gagnent plus de 40 000 \$ dans une proportion de 83,7 % et les diplômés de deuxième cycle gagnent plus de 40 000 \$ dans 85,4 % des cas.

Puisque nous sommes en présence de deux variables ordinales, il est donc possible d'extraire de l'information supplémentaire grâce à la distribution de Gamma. Par conséquent, nous pouvons affirmer que nous améliorons nos chances à 74,4 % de connaître le salaire gagné par un employé par la connaissance de son dernier diplôme obtenu.

**Tableau LIII : Tableau croisé : Dernier diplôme obtenu et salaire**

|       |                            |                    | Vdipl                      |                                |                                    | Total |
|-------|----------------------------|--------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------|
|       |                            |                    | Secondaire<br>et collégial | Universitaire<br>premier cycle | Universitaire<br>deuxième<br>cycle |       |
| Vsal  | 40 000\$ et moins          | Effectif           | 46                         | 7                              | 8                                  | 61    |
|       |                            | Effectif théorique | 23,2                       | 16,6                           | 21,2                               | 61,0  |
|       |                            | % dans Vdipl       | 76,7%                      | 16,3%                          | 14,5%                              | 38,6% |
|       |                            | Résidu standardisé | 4,7                        | -2,4                           | -2,9                               |       |
|       | Entre 40 001\$ et 70 000\$ | Effectif           | 14                         | 25                             | 24                                 | 63    |
|       |                            | Effectif théorique | 23,9                       | 17,1                           | 21,9                               | 63,0  |
|       |                            | % dans Vdipl       | 23,3%                      | 58,1%                          | 43,6%                              | 39,9% |
|       |                            | Résidu standardisé | -2,0                       | 1,9                            | ,4                                 |       |
|       | Plus de 70 000\$           | Effectif           | 0                          | 11                             | 23                                 | 34    |
|       |                            | Effectif théorique | 12,9                       | 9,3                            | 11,8                               | 34,0  |
|       |                            | % dans Vdipl       | ,0%                        | 25,6%                          | 41,8%                              | 21,5% |
|       |                            | Résidu standardisé | -3,6                       | ,6                             | 3,2                                |       |
| Total | Effectif                   | 60                 | 43                         | 55                             | 158                                |       |
|       | Effectif théorique         | 60,0               | 43,0                       | 55,0                           | 158,0                              |       |
|       | % dans Vdipl               | 100,0%             | 100,0%                     | 100,0%                         | 100,0%                             |       |

Avant de poursuivre la présentation de notre analyse descriptive entre les variables de contrôle et la variable médiatrice, il est intéressant de revenir sur les tableaux XLIX (Sexe du répondant et dernier diplôme obtenu) à la page 128, LII (Sexe du répondant et salaire) à la page 131 ainsi que LIII (Dernier diplôme obtenu et salaire). En effet, nous constatons que 28,4 % des femmes détiennent un diplôme de deuxième cycle, alors qu'elles ne sont que 10,3 % à gagner un salaire supérieur à 70 000 \$. Pourtant, les employés détenant un diplôme universitaire de deuxième cycle gagnent un salaire supérieur à 70 000 \$ dans une proportion de 41,8 %. Il est possible de conclure que parmi ces 41,8 % de détenteurs de diplôme de deuxième cycle gagnant un salaire supérieur à 70 000 \$, seulement 10,3 % seraient des femmes. Alors que 48,9 % des hommes détiennent un diplôme universitaire de deuxième cycle, ils représentent 50 % de ceux touchant un salaire de plus de 70 000 \$. Il semble qu'à niveau de scolarité



équivalent, les hommes gagnent plus que les femmes, la scolarité de ces dernières ne semble pas encore reconnue sur le plan salarial.

#### 4.1.6. Relations entre les variables de contrôle et la variable médiatrice

Dans cette partie, nous présentons les résultats des tableaux croisés entre la variable médiatrice et certaines variables de contrôle.

Le tableau LIV de la page 135 nous indique la relation entre l'appartenance à un groupe générationnel et le dernier diplôme obtenu. Cette relation est qualifiée de faible (0,267). D'après ce tableau, les personnes de la génération Y détiennent un diplôme universitaire de premier cycle à 10,3 % et de deuxième cycle dans une proportion de 51,7 %. Ces dernières détiennent un diplôme secondaire et collégial à 37,9 %. Les personnes de la génération X ont un diplôme universitaire de premier cycle à 32,9 % et de deuxième cycle à 41,5 %. Les générations des traditionalistes et *des baby-boomers* représentent 32,0 % des employés qui détiennent un diplôme universitaire de premier cycle, de même nous remarquons une absence significative de ceux-ci parmi les employés détenant un diplôme de deuxième cycle, avec seulement un taux de 12,0 %. Par contre, nous notons une présence significative de ceux-ci, soit 56 %, parmi les employés qui détiennent un diplôme de niveau secondaire ou collégial.

Aussi, la connaissance de l'appartenance à un groupe générationnel améliore à 39 % nos chances de prédire le dernier diplôme obtenu, et ce, toujours grâce à la distribution Gamma.

Tableau LIV : Tableau croisé : Génération et diplôme

|       |                              |                    | Vgen       |        |        | Total |
|-------|------------------------------|--------------------|------------|--------|--------|-------|
|       |                              |                    | Trad et BB | Gen X  | Gen Y  |       |
| Vdipl | Secondaire et collégial      | Effectif           | 28         | 21     | 11     | 60    |
|       |                              | Effectif théorique | 18,6       | 30,6   | 10,8   | 60,0  |
|       |                              | % dans Vgen        | 56,0%      | 25,6%  | 37,9%  | 37,3% |
|       |                              | Résidu standardisé | 2,2        | -1,7   | ,1     |       |
|       | Universitaire premier cycle  | Effectif           | 16         | 27     | 3      | 46    |
|       |                              | Effectif théorique | 14,3       | 23,4   | 8,3    | 46,0  |
|       |                              | % dans Vgen        | 32,0%      | 32,9%  | 10,3%  | 28,6% |
|       |                              | Résidu standardisé | ,5         | ,7     | -1,8   |       |
|       | Universitaire deuxième cycle | Effectif           | 6          | 34     | 15     | 55    |
|       |                              | Effectif théorique | 17,1       | 28,0   | 9,9    | 55,0  |
|       |                              | % dans Vgen        | 12,0%      | 41,5%  | 51,7%  | 34,2% |
|       |                              | Résidu standardisé | -2,7       | 1,1    | 1,6    |       |
| Total | Effectif                     | 50                 | 82         | 29     | 161    |       |
|       | Effectif théorique           | 50,0               | 82,0       | 29,0   | 161,0  |       |
|       | % dans Vgen                  | 100,0%             | 100,0%     | 100,0% | 100,0% |       |

Le lien entre l'appartenance à un groupe générationnel et le niveau occupé est représenté dans le tableau LV (page 136). La relation entre les variables est intéressante, comme l'indique le V de Crammer à 0,368. La présence des gens de la génération X est significative parmi ceux qui occupent des postes de directeurs et de directeurs principaux à 51,2 %. Ceux de la génération Y ont une tendance visible à occuper des postes autres que de niveau directeur ou directeur principal à 90,3 %. Les traditionalistes et les *baby-boomers* se retrouvent à 78 % à occuper des postes autres que directeurs et directeurs principaux.

Si nous considérons le fait que, afin de devenir associé, il faut occuper un poste de directeur, puis de directeur principal, nous pouvons penser que les gens de la génération X sont plus près de ce but que ceux de la génération Y (9,7 %). De plus, nous pouvons

aussi croire que les gens de la génération X occupent dans une plus grande proportion des postes de gestionnaires.

**Tableau LV : Tableau croisé : Génération et niveau occupé**

|       |                                     |                    | Vgen       |        |        | Total |
|-------|-------------------------------------|--------------------|------------|--------|--------|-------|
|       |                                     |                    | Trad et BB | Gen X  | Gen Y  |       |
| VNiv  | directeur principal<br>ou directeur | Effectif           | 11         | 42     | 3      | 56    |
|       |                                     | Effectif théorique | 17,2       | 28,2   | 10,7   | 56,0  |
|       |                                     | % dans Vgen        | 22,0%      | 51,2%  | 9,7%   | 34,4% |
|       |                                     | Résidu standardisé | -1,5       | 2,6    | -2,3   |       |
|       | autres                              | Effectif           | 39         | 40     | 28     | 107   |
|       |                                     | Effectif théorique | 32,8       | 53,8   | 20,3   | 107,0 |
|       |                                     | % dans Vgen        | 78,0%      | 48,8%  | 90,3%  | 65,6% |
|       |                                     | Résidu standardisé | 1,1        | -1,9   | 1,7    |       |
| Total | Effectif                            | 50                 | 82         | 31     | 163    |       |
|       | Effectif théorique                  | 50,0               | 82,0       | 31,0   | 163,0  |       |
|       | % dans Vgen                         | 100,0%             | 100,0%     | 100,0% | 100,0% |       |

Le tableau LVI (page 138) illustre le croisement entre la variable génération et le poste occupé. Le V de Crammer indique que la relation est faible (0,213). Nous remarquons que les traditionalistes et les *baby-boomers* ont une tendance visible à occuper des postes de techniciens ou de soutien à 54 %, bien qu'ils soient aussi représentés à 46 % parmi ceux occupant un poste de professionnel et de professionnel administratif. Les gens de la génération X occupent à 69,5 % des postes de professionnels et de professionnels administratifs, alors que ce type de poste est occupé à 64,5 % par des gens de la génération Y. En fait la majorité (61,3 %) des répondants occupe des postes de professionnels ou de professionnels administratifs.

Plus précisément, nous remarquons que les gens des générations des traditionalistes et des *baby-boomers* sont répartis de façon proportionnelle entre les postes

professionnels ainsi que des professionnels administratifs, les postes de techniciens ainsi que de soutien, alors que les plus jeunes générations se retrouvent majoritairement au sein du groupe des professionnels et professionnels administratifs. Ces proportions sont cohérentes puisque comme nous l'avons déjà mentionné, les jeunes ont plus tendance à obtenir un diplôme universitaire de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>e</sup> cycle, ce qui leur permet d'accéder à des postes de professionnels et de professionnels administratifs. Ce tableau démontre que les gens de la génération X détiennent des rôles de gestion dans une plus grande proportion que ceux des générations traditionalistes ou *baby-boomers*, nous pouvons donc penser que des personnes plus jeunes ont à gérer des gens de la génération de leur parent, ce qui est contraire au modèle traditionnel de gestion qu'ont connu ces dernières générations. De plus, nous pouvons penser que les 90,3 % de la génération Y occupant un poste autre que celui de directeur ou de directeur principal vont éventuellement vouloir accéder à des postes de niveaux supérieurs, exerçant ainsi une pression sur les gens de la génération X déjà en poste. Cette constatation est tout à fait cohérente avec ce qui a été expliqué dans la revue de littérature, ce qui laisse présager un conflit intergénérationnel possible.



**Tableau LVI: Tableau croisé : Génération et poste occupé**

|        |  |                    | Vgen       |        |        | Total |
|--------|--|--------------------|------------|--------|--------|-------|
|        |  |                    | Trad et BB | Gen X  | Gen Y  |       |
| Vposte | Professionnel et<br>professionnel<br>administratif | Effectif           | 23         | 57     | 20     | 100   |
|        |  | Effectif théorique | 30,7       | 50,3   | 19,0   | 100,0 |
|        |  | % dans Vgen        | 46,0%      | 69,5%  | 64,5%  | 61,3% |
|        |  | Résidu standardisé | -1,4       | ,9     | ,2     |       |
|        | Technicien et soutien                              | Effectif           | 27         | 25     | 11     | 63    |
|        |  | Effectif théorique | 19,3       | 31,7   | 12,0   | 63,0  |
|        |  | % dans Vgen        | 54,0%      | 30,5%  | 35,5%  | 38,7% |
|        |  | Résidu standardisé | 1,7        | -1,2   | -,3    |       |
| Total  | Effectif   | 50                 | 82         | 31     | 163    |       |
|        | Effectif théorique                                 | 50,0               | 82,0       | 31,0   | 163,0  |       |
|        | % dans Vgen  | 100,0%             | 100,0%     | 100,0% | 100,0% |       |

Le tableau LVII de la page 139 montre la relation entre les groupes générationnels et le salaire gagné. La relation entre les variables est qualifiée de faible (0,243). D'abord, nous notons une présence significative des gens de la génération Y parmi les employés qui gagnent un salaire annuel inférieur à 40 000 \$ avec une proportion de 61,3 %. À l'inverse, ces derniers sont totalement de la strate gagnant un salaire supérieur à 70 000 \$. Les groupes des traditionalistes et des *baby-boomers* gagnent à 44 % un salaire inférieur à 40 000 \$. C'est 16 % de ce dernier groupe qui touche un salaire annuel supérieur à 70 000 \$. Les gens de la génération X gagnent entre 40 001 \$ et 70 000 \$ à 40 % et gagnent plus de 70 000 \$ à 32,5 %.

Finalement, puisque nous sommes en présence de variables ordinales, la distribution Gamma nous permet de conclure que la connaissance du groupe générationnel auquel appartient un employé améliore à 11,3 % nos prédictions sur son salaire.

Les données semblent assez cohérentes avec les tableaux présentés précédemment. En effet, les gens de la génération Y représentent 90,3 % des employés à occuper des postes de niveaux autres que directeurs et directeurs principaux. Par contre, il semble qu'ils ne sont pas représentés parmi les 41,8 % des employés détenant un diplôme universitaire de deuxième cycle qui gagnent plus de 70 000 \$ (tableau LIII, page 133). Ceci peut aussi être attribuable au fait que les gens de la génération Y ont évidemment moins d'ancienneté chez l'employeur actuel (tableau LVIII, page 141).

**Tableau LVII: Tableau croisé : Génération et salaire**

|                              |                    |  | Vgen       |        |        | Total  |
|------------------------------|--------------------|--|------------|--------|--------|--------|
|                              |                    |  | Trad et BB | Gen X  | Gen Y  |        |
| Vsal 40 000 \$ et moins      | Effectif           |  | 22         | 22     | 19     | 63     |
|                              | Effectif théorique |  | 19,6       | 31,3   | 12,1   | 63,0   |
|                              | % dans Vgen        |  | 44,0%      | 27,5%  | 61,3%  | 39,1%  |
|                              | Résidu standardisé |  | ,6         | -1,7   | 2,0    |        |
| Entre 40 001 \$ et 70 000 \$ | Effectif           |  | 20         | 32     | 12     | 64     |
|                              | Effectif théorique |  | 19,9       | 31,8   | 12,3   | 64,0   |
|                              | % dans Vgen        |  | 40,0%      | 40,0%  | 38,7%  | 39,8%  |
|                              | Résidu standardisé |  | ,0         | ,0     | -,1    |        |
| Plus de 70 000 \$            | Effectif           |  | 8          | 26     | 0      | 34     |
|                              | Effectif théorique |  | 10,6       | 16,9   | 6,5    | 34,0   |
|                              | % dans Vgen        |  | 16,0%      | 32,5%  | ,0%    | 21,1%  |
|                              | Résidu standardisé |  | -,8        | 2,2    | -2,6   |        |
| Total                        | Effectif           |  | 50         | 80     | 31     | 161    |
|                              | Effectif théorique |  | 50,0       | 80,0   | 31,0   | 161,0  |
|                              | % dans Vgen        |  | 100,0%     | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

La relation entre l'ancienneté chez l'employeur et l'appartenance à un groupe générationnel est représentée dans le tableau LVIII de la page 141. Cette relation est qualifiée d'intéressante (0,357). De façon tout à fait logique et attendue, le tableau illustre que les traditionalistes et les *baby-boomers* ont plus de 5 années d'ancienneté

chez l'employeur dans une proportion de 73,5 %. Plus précisément, le groupe des traditionalistes et des *baby-boomers* ont plus de 10 années d'ancienneté chez l'employeur à 49 %, ceci est un phénomène marqué. Les gens de la génération X ayant plus de 5 années d'ancienneté représentent 70,35 %; ce sont 54,1 % d'entre eux qui ont entre 5 et 10 années d'ancienneté, alors que ceux de la génération Y représentent 29,2 % de cette strate. En somme, nous notons une présence marquée des personnes de la génération Y présentant moins de 5 années d'ancienneté, soit à 70,8 %.

Cette représentativité élevée de la génération Y dans ce groupe peut s'expliquer par l'exigence de l'Ordre des comptables agréés du Québec (OCAQ). En effet, afin d'obtenir le titre de CA tout étudiant doit faire un stage, équivalent à deux ans, dans un cabinet comptable, en plus de ses études universitaires de deuxième cycle. Nous pouvons faire un lien avec le tableau LIV (page 135) démontrant la relation entre les groupes générationnels et le dernier diplôme obtenu, qui nous indique que 62 % des personnes de la génération Y détiennent un diplôme universitaire.

Enfin, selon la distribution Gamma, la connaissance de l'appartenance au groupe générationnel d'un individu améliore à 53,5 % nos prédictions sur son ancienneté chez l'employeur.

**Tableau LVIII : Tableau croisé : Génération et ancienneté chez l'employeur**

|          |                   |                    | Vgen       |        |        | Total  |
|----------|-------------------|--------------------|------------|--------|--------|--------|
|          |                   |                    | Trad et BB | Gen X  | Gen Y  |        |
| Vancrcgt | Moins de 5 ans    | Effectif           | 13         | 22     | 17     | 52     |
|          |                   | Effectif théorique | 17,3       | 26,2   | 8,5    | 52,0   |
|          |                   | % dans Vgen        | 26,5%      | 29,7%  | 70,8%  | 35,4%  |
|          |                   | Résidu standardisé | -1,0       | -,8    | 2,9    |        |
|          | Entre 5 et 10 ans | Effectif           | 12         | 40     | 7      | 59     |
|          |                   | Effectif théorique | 19,7       | 29,7   | 9,6    | 59,0   |
|          |                   | % dans Vgen        | 24,5%      | 54,1%  | 29,2%  | 40,1%  |
|          |                   | Résidu standardisé | -1,7       | 1,9    | -,8    |        |
|          | Plus de 10 ans    | Effectif           | 24         | 12     | 0      | 36     |
|          |                   | Effectif théorique | 12,0       | 18,1   | 5,9    | 36,0   |
|          |                   | % dans Vgen        | 49,0%      | 16,2%  | ,0%    | 24,5%  |
|          |                   | Résidu standardisé | 3,5        | -1,4   | -2,4   |        |
| Total    |                   | Effectif           | 49         | 74     | 24     | 147    |
|          |                   | Effectif théorique | 49,0       | 74,0   | 24,0   | 147,0  |
|          |                   | % dans Vgen        | 100,0%     | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

#### 4.2. Vérification des corrélations et de la multicolinéarité

Comme mentionné précédemment, les analyses bivariées permettent de déterminer la corrélation entre les variables continues. La section qui suit présente les résultats de notre analyse en corrélation. Ce type d'analyse permet de vérifier l'existence d'une relation linéaire entre deux variables, tout en indiquant la direction de cette relation.

L'annexe A expose les variables qui sont significativement<sup>2</sup> corrélées entre elles; nous présentons les corrélations les plus significatives. Cette analyse a été effectuée en deux étapes puisque nous sommes en présence de variables continues et de variables

<sup>2</sup> Un indice entre 0,5 et 0,7 indique une interrelation forte, un indice entre 0,7 et 1 indique une interrelation très forte.



discrètes ordinales. Le tableau LIX illustre les différentes variables ainsi que le type d'échelles utilisé lors de l'analyse des données.

| <b>Tableau LIX : Liste des variables et l'échelle associée</b> |                          |
|--|--------------------------|
| <b>Variables</b>   | <b>Type de variables</b> |
| Importance des pratiques                                       | Échelle                  |
| Présence des pratiques   | Échelle                  |
| VGen   | Ordinale                 |
| EOaffectif   | Échelle                  |
| EOraison   | Échelle                  |
| EOmoral  | Échelle                  |
| vSexe  | Nominale                 |
| vReg   | Nominale                 |
| vCoup  | Nominale                 |
| vDipl  | Ordinale                 |
| vStat  | Nominale                 |
| vServ  | Nominale                 |
| vNiv   | Nominale                 |
| vPoste   | Nominale                 |
| vSal   | Ordinale                 |
| vAnctra  | Ordinale                 |
| vAncrcgt   | Ordinale                 |

#### 4.2.1. L'analyse des corrélations

Mentionnons d'abord que pour l'analyse des corrélations entre des variables dites à échelle, il faut utiliser le coefficient de corrélation de Pearson afin de quantifier la puissance du lien linéaire entre les deux variables, alors que les variables ordinales nécessitent l'utilisation du rho de Spearman. Dans les deux cas, l'interprétation est la même.

Nous débutons la présentation des corrélations avec les relations entre le niveau d'importance accordé aux différents construits. Nous poursuivons avec les relations

entre les niveaux de présence perçus de nos construits. À la suite de quoi, nous présentons les relations ayant été identifiées entre le niveau d'importance accordé et le niveau de présence perçu de nos construits. Nous terminons la présentation de l'analyse des corrélations par les relations entre les variables de contrôle, la variable médiatrice et nos construits.

D'abord, l'importance des pratiques *de développement des compétences et gestion de carrière* est très fortement corrélée avec l'importance de la *possibilité de jouer de nouveaux rôles* (0,709), celle des pratiques de *gestion de la performance* (0,702) et celle des pratiques de *communication et de participation* (0,702). Nous retrouvons une forte corrélation entre l'importance des pratiques de *développement des compétences et gestion de carrière* et celles de *rémunération* (0,685). Il existe aussi une forte relation entre l'importance des pratiques permettant de jouer de nouveaux rôles et les pratiques de *communication et de participation* (0,639); de même qu'entre l'importance des pratiques de *relations de travail* et celles de *communication et participation* (0,636) ainsi que de *rémunération* (0,623). Les pratiques de dotation sont fortement liées aux pratiques de *reconnaissance monétaire* (0,626) ainsi qu'aux pratiques de *communication et de participation* (0,611). Finalement, les pratiques de *communication et participation* ont un fort lien avec l'importance des pratiques de *rémunération* (0,608).

La présence perçue des pratiques de *développement des compétences et gestion de la carrière* est très fortement corrélée avec la présence des pratiques de *rémunération* (0,785), des pratiques de *relations de travail* (0,748), de *gestion de la performance*

(0,733) ainsi que de *communication et de participation* (0,723). Aussi, une forte corrélation a été identifiée entre la présence des pratiques de *relations de travail*, celles de *gestion de la performance* (0,755) ainsi que de *communication et de participation* (0,712).

Nous notons qu'il existe une forte corrélation entre la présence des pratiques liées à la *possibilité de jouer des nouveaux rôles* et celles de *rémunération* (0,627). La présence des pratiques de *relations de travail* est fortement corrélée avec la présence de pratiques de *rémunération* (0,685) et de *dotation* (0,681), alors que les pratiques de *dotation* sont fortement corrélées avec celles de *gestion de la performance* (0,666). Nous remarquons aussi une forte corrélation entre les pratiques de *gestion de la performance*, de *rémunération* (0,683) ainsi que de *communication et de participation* (0,604). La présence de pratiques de *reconnaissance monétaire* est aussi fortement corrélée avec la présence de pratiques de *rémunération* (0,665).

Toujours d'après le tableau des corrélations de l'annexe A, nous remarquons qu'il existe une très forte corrélation, toutefois négative, entre l'appartenance à un groupe générationnel et l'ancienneté sur le marché du travail (- 0,840). La direction négative de la relation s'explique par la codification de l'échelle. Par conséquent, nous pouvons affirmer que moins la personne est jeune, plus elle a de l'ancienneté sur le marché du travail.

Nous remarquons que les pratiques de *rémunération* et de *communication et participation* démontrent le plus grand nombre de corrélations. En somme, nous

pouvons dire que le niveau d'importance accordé aux pratiques de *communication et participation* augmente avec l'augmentation du niveau d'importance accordé aux pratiques de *développement des compétences et gestion de la carrière*, de *possibilité de jouer de nouveaux rôles*, de *relations de travail*, de *gestion de la performance* et de *rémunération*. Ce qui est tout à fait logique, puisque ces pratiques exigent une bonne communication de la part des gestionnaires. De façon similaire, la présence perçue des pratiques de *communication et de participation* augmente lorsque le niveau de présence perçue de pratiques de *gestion de la performance* ainsi que de *relations de travail* augmente. Cette corrélation nous laisse croire que l'organisation a su mettre en place un plan de communication ainsi que faire participer les gens dans le cadre de ces pratiques. Enfin, nous notons que la présence perçue des pratiques de *rémunération* augmente lorsque la présence perçue des pratiques de *gestion de la performance*, de *reconnaissance monétaire*, de *développement des compétences et gestion de la carrière*, de *possibilité de jouer de nouveaux rôles* et de *relations de travail* augmente. Ce qui implique que les employés considèrent qu'il existe un lien entre ces groupes de pratiques, ce qui n'est pas faux puisque le fait de jouer de nouveaux rôles, par exemple, peut entraîner dans certain cas une rémunération supérieure à titre de compensation.

Par contre, il est intéressant de constater que le construit lié à l'*aménagement du temps de travail* ainsi que celui lié à la *retraite* n'ont démontré aucune relation avec les autres construits.



#### 4.2.2. Vérification de la multicollinéarité

Pour compléter cette section de notre analyse bivariée, soulignons que la présence de corrélations très fortes, soit supérieures à 0,70, nous incite à faire un test de multicollinéarité afin de vérifier les VIF (Variance Inflation Factor). Un indice supérieur à 10 indique une grande multicollinéarité entre deux variables indépendantes; par conséquent, les informations apportées par celles-ci sont similaires. La colinéarité présente un inconvénient puisqu'elle nous laisse croire qu'il existe une relation entre deux variables alors que l'apport marginal de chacune des variables est non significatif (Cadieux et Lévesque, 2007). Les résultats de cette analyse présentés en annexe B ont permis de démontrer que tous les indices sont inférieurs à 10. En fait, le coefficient le plus élevé est de 5,821 dans le cas de la présence de pratiques de développement de carrière. Donc, nous n'avons pas à retirer des variables ou encore à en incorporer d'autres, c'est-à-dire que les résultats obtenus ne seront pas faussés par la présence de variables contenant de l'information redondante. Les variables seront donc toutes retenues pour nos analyses multivariées.

#### 4.3. Résultat de l'analyse multivariée

Cette section est consacrée à la présentation des analyses multivariées permettant d'identifier les relations entre les trois groupes de variables. Nous suivons l'ordre établi à la figure VI, de la page 81. Par conséquent, nous présentons la relation entre la variable pratiques de gestion et la variable engagement organisationnel (bloc 1). Nous poursuivons par la relation entre la variable pratiques de gestion et la variable groupes

générationnels (bloc 2). Ensuite, nous abordons la relation entre la variable groupes générationnels et la variable engagement organisationnel (bloc 3). Enfin, nous introduisons la variable groupes générationnels dans notre analyse de la relation entre les variables pratiques de gestion et l'engagement organisationnel afin de valider son effet médiateur (bloc 4).

Une fois les relations établies, nous vérifions nos hypothèses de recherche. Nous terminons cette section en répondant à notre question de recherche.

#### 4.3.1. Relation entre les variables pratiques de gestion et l'engagement organisationnel

L'analyse des relations entre les variables pratiques de gestion et engagement organisationnel s'est effectuée à partir d'une régression multiple. Nous avons mesuré la relation entre chacune des trois dimensions de l'engagement organisationnel et le niveau d'importance accordé aux pratiques, ainsi qu'avec le niveau de présence perçu par les employés. La table d'ANOVA pour la dimension raisonnée de l'engagement nous a permis de constater que la valeur de  $p$  était supérieure au seuil de tolérance 0,05; ce qui nous permet d'admettre que le modèle n'est pas significatif pour cette variable. Il n'est donc pas utile de poursuivre l'analyse avec celle-ci; par conséquent, nous l'avons exclue du modèle. Nous présentons tout de même les résultats de l'analyse des relations entre les pratiques de gestion et la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel (tableau LXVII, page 161).

Par ailleurs, la consultation du tableau LX (page 150) permet d'identifier les relations significatives entre certaines pratiques de gestion et les deux autres dimensions de l'engagement organisationnel (affective et morale).

D'abord, nous distinguons sur le plan de l'importance accordée aux pratiques de gestion deux pratiques affichant une relation avec l'engagement affectif; plus précisément, l'importance accordée aux pratiques *d'aménagement du temps de travail* montre une relation significative négative ( $t = -3,206$ ) avec l'engagement affectif. Par conséquent, plus le degré d'importance accordé à ce construit est élevé, moins le niveau d'engagement affectif est élevé. Il est aussi possible de qualifier de *tendance* la relation positive entre l'importance accordée aux pratiques de *reconnaissance monétaire* et l'engagement affectif ( $t = 1,639$ ). Donc, l'importance accordée à ces pratiques augmente le niveau d'engagement affectif de l'employé. L'engagement affectif affiche aussi une relation positive ( $t = 2,127$ ) avec la présence perçue des pratiques de *développement des compétences et gestion de carrière*. Par conséquent, la perception de la présence de ces pratiques dans l'organisation augmente aussi le niveau d'engagement affectif.

La deuxième dimension de l'engagement retenue dans notre modèle (l'engagement moral) montre une relation positive significative ( $t = 2,929$ ) avec la présence des pratiques liées à la *gestion de la performance*. Par ailleurs, la présence de pratiques offrant *la possibilité de jouer de nouveaux rôles* diminue l'engagement moral des employés. En effet, nous constatons une relation significative négative ( $t = -2,186$ ) entre les deux variables.

Donc, l'importance accordée aux pratiques *d'aménagement du temps de travail* vient diminuer le niveau d'engagement affectif des employés. Ce phénomène est expliqué par le tableau XXXIII de la page 114, ce dernier démontre que ce construit est au premier rang pour son niveau d'importance, alors qu'il est au sixième rang pour son niveau de présence perçue. Ainsi, l'absence de la présence des pratiques *d'aménagement du temps de travail* pourrait avoir un effet négatif sur l'engagement affectif. Par contre, l'importance des pratiques de *reconnaissance monétaire* a tendance à influencer positivement le niveau d'engagement affectif. L'influence négative de la présence perçue des pratiques de *possibilité de jouer de nouveaux rôles* sur l'engagement moral peut s'expliquer par la diminution du sentiment d'obligation de l'employé envers l'organisation de par sa contribution face à celle-ci; donc, l'employé se sent moins redevable à son employeur. Enfin, l'influence positive de la présence des pratiques de *gestion de la performance* sur l'engagement moral vient appuyer le fait que plus l'entreprise investit du temps à donner de la rétroaction, plus l'employé se sent redevable envers celle-ci.



| Tableau LX : Tableau des régressions entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|   | Affectif           |                    | Moral              |                    |
| Construits  | Valeur de <i>t</i> | Valeur de <i>p</i> | Valeur de <i>t</i> | Valeur de <i>p</i> |
| <i>Sig (p-value)</i>  | 0.00               |                    | 0.023              |                    |
| <i>R carré ajusté</i>   | 0.239              |                    | 0.091              |                    |
| <i>Importance des pratiques</i>   |                    |                    |                    |                    |
| Développement des compétences et gestion carrière   | -0.412             | 0.681              | -0.987             | 0.327              |
| <b>Reconnaissance monétaire</b>   | <b>1.639</b>       | <b>0.103</b>       | 0.527              | 0.599              |
| Retraite  | -0.116             | 0.908              | 0.058              | 0.954              |
| Relations travail et soutien  | -0.396             | 0.713              | -1.483             | 0.14               |
| Gestion de la performance   | -1.033             | 0.304              | -.207              | 0.836              |
| Dotation  | 0.951              | 0.343              | 0.764              | 0.446              |
| Communication et participation  | 1.342              | 0.182              | 0.48               | 0.632              |
| Nouveaux rôles  | 0.799              | 0.426              | 0.728              | 0.468              |
| Rémunération  | 0.015              | 0.988              | 0.755              | 0.451              |
| <b>Aménagement du temps travail</b>   | <b>-3.206</b>      | <b>0.002</b>       | -1.405             | 0.162              |
| <i>Présence des pratiques</i>   |                    |                    |                    |                    |
| <b>Développement des compétences et gestion carrière</b>  | <b>2.127</b>       | <b>0.035</b>       | -0.484             | 0.629              |
| Reconnaissance monétaire  | -0.68              | 0.498              | 0.172              | 0.864              |
| Retraite  | -1.597             | 0.113              | -0.909             | 0.365              |
| Relations travail et soutien  | -0.713             | 0.477              | 0.429              | 0.668              |
| <b>Gestion de la performance</b>  | <b>1.507</b>       | <b>0.134</b>       | <b>2.929</b>       | <b>0.004</b>       |
| Dotation  | 0.494              | 0.622              | -1.292             | 0.198              |
| Communication et participation  | -0.324             | 0.747              | 1.069              | 0.287              |
| <b>Nouveaux rôles</b>   | <b>-0.756</b>      | <b>0.451</b>       | <b>-2.186</b>      | <b>0.03</b>        |
| Rémunération  | 0.994              | 0.322              | 1.451              | 0.149              |
| Aménagement du temps travail  | 1.396              | 0.165              | -0.248             | 0.804              |

1,960 = relation qualifiée de significative; 1,645 = relation qualifiée de tendance

#### 4.3.2. Relation entre les variables pratiques de gestion et groupes générationnels

L'étude de la relation entre les pratiques de gestion et les différents groupes générationnels a été effectuée par l'utilisation de l'analyse à un facteur One-Way

ANOVA. L'option de cette méthode vient du fait que nous sommes en présence d'une variable discrète polychotomique et d'une variable continue. Mentionnons que nous avons utilisé uniquement le volet importance des pratiques pour cette analyse, puisque le fait d'appartenir à un groupe générationnel ne vient pas influencer le fait qu'un groupe de pratiques soit présent ou non dans l'organisation. Étant donné que les trois échantillons des groupes générationnels comptent plus de trente individus, nous avons supposé que la population suit une loi approximativement normale de distribution des répondants selon leur groupe générationnel (tableau XLV à la page 121) (Cadieux et Lévesque, 2007). Nous pouvons poursuivre avec l'analyse des variances.

#### 4.3.2.1. Vérification de l'égalité des variances

La règle de l'égalité des variances veut que nous rejetions l'hypothèse nulle si la valeur de  $p$  est inférieure au seuil que nous avons fixé à 0,05. Or, le tableau LXI (page 152) nous indique que deux des dix groupes de pratiques affichent une valeur de  $p$  inférieure à 0,05, soit iNouvrole et iRetraite. Nous allons donc poursuivre notre analyse en les excluant du modèle. Puisque nous nous retrouvons avec une valeur de  $p$  entre 0,025 et 0,05 pour le facteur (iAmetrav) *Aménagement du temps de travail*, nous allons utiliser la méthode de Scheffé pour l'analyse post-hoc, compte tenu qu'elle est plus robuste aux violations des hypothèses de normalité et d'égalité des variances (Cadieux et Lévesque, 2007).

**Tableau LXI : Test d'homogénéité des variances**

|           | Statistique de Levene | Signification |
|-----------|-----------------------|---------------|
| iDevcar   | 2,099                 | ,126          |
| iNouvrole | 5,146                 | ,007          |
| iReltrav  | ,019                  | ,981          |
| iDotation | 2,756                 | ,067          |
| iGestperf | 1,222                 | ,297          |
| iRecmon   | 2,389                 | ,095          |
| iCommpart | 1,203                 | ,303          |
| iAmetrav  | 3,304                 | ,039          |
| iRetraite | 13,917                | ,000          |
| iRemun    | 1,433                 | ,242          |

#### 4.3.2.2. Analyse de la variance : ANOVA

L'étape suivante de l'analyse consiste à déterminer s'il existe des différences entre les moyennes, ce qui nous indique si effectivement les générations accordent des niveaux d'importance différents aux pratiques de gestion. La table d'ANOVA (tableau LXII, page 153) nous indique que, au risque de se tromper une fois sur vingt, nous pouvons affirmer qu'une des moyennes pour les groupes de pratiques suivants est significativement différente des autres : *développement de carrière, gestion de la performance, aménagement du temps de travail et rémunération*. Nous n'allons donc conserver que ces dernières pour la poursuite de notre analyse.

**Tableau LXII : Table de l'ANOVA entre les variables pratiques de gestion et les groupes générationnels**

|           |               | Somme des carrés | Moyenne des carrés | F     | Sig. |
|-----------|---------------|------------------|--------------------|-------|------|
| iDevcar   | Inter-groupes | 14,821           | 7,411              | 8,383 | ,000 |
|           | Intra-groupes | 143,212          | ,884               |       |      |
|           | Total         | 158,033          |                    |       |      |
| iReltrav  | Inter-groupes | 1,124            | ,562               | ,676  | ,510 |
|           | Intra-groupes | 134,561          | ,831               |       |      |
|           | Total         | 135,685          |                    |       |      |
| iDotation | Inter-groupes | ,448             | ,224               | ,192  | ,826 |
|           | Intra-groupes | 189,264          | 1,168              |       |      |
|           | Total         | 189,712          |                    |       |      |
| iGestperf | Inter-groupes | 5,698            | 2,849              | 3,615 | ,029 |
|           | Intra-groupes | 127,669          | ,788               |       |      |
|           | Total         | 133,367          |                    |       |      |
| iRecmon   | Inter-groupes | 5,714            | 2,857              | 1,965 | ,143 |
|           | Intra-groupes | 235,508          | 1,454              |       |      |
|           | Total         | 241,222          |                    |       |      |
| iCommpart | Inter-groupes | ,241             | ,121               | ,099  | ,906 |
|           | Intra-groupes | 197,713          | 1,220              |       |      |
|           | Total         | 197,955          |                    |       |      |
| iAmetrav  | Inter-groupes | 7,643            | 3,821              | 3,916 | ,022 |
|           | Intra-groupes | 158,077          | ,976               |       |      |
|           | Total         | 165,720          |                    |       |      |
| iRemun    | Inter-groupes | 11,459           | 5,730              | 6,303 | ,002 |
|           | Intra-groupes | 147,258          | ,909               |       |      |
|           | Total         | 158,717          |                    |       |      |

#### 4.3.2.3. Analyse de comparaisons multiples : post-hoc

Maintenant que nous avons établi qu'il existe une différence entre les moyennes pour les pratiques retenues, nous allons démontrer quelles sont les moyennes qui se distinguent entre elles, et ce, à partir du tableau LXIII (page 154) de comparaisons multiples. L'interprétation des différences entre les moyennes se fait encore à l'aide de la valeur de  $p$ . L'écart entre les moyennes est significatif lorsque la valeur de  $p$  est inférieure au seuil de signification 0,05. La variation entre les groupes permet de quantifier le lien entre les variables analysées. Lorsqu'une différence entre les moyennes est observée, il est intéressant de mesurer la variation entre les moyennes



(ETA)<sup>3</sup>. Les ETA de chacun des groupes sont entre 0,20 et 0,30, ce qui indique une relation faible.

**Tableau LXIII : Comparaisons multiples entre les moyennes des groupes générationnels et des pratiques de gestion**

Scheffé

| Variable dépendante | (I) Vgen   | (J) Vgen   | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Sig  | Intervalle de confiance à 95% |                  |
|---------------------|------------|------------|------------------------------|-----------------|------|-------------------------------|------------------|
|                     |            |            |                              |                 |      | Borne supérieure              | Borne inférieure |
| iDevcar             | Trad et BB | Gen X      | -,60047(*)                   | ,16794          | ,002 | -1,0154                       | -,1856           |
|                     |            | Gen Y      | -,75033(*)                   | ,21494          | ,003 | -1,2813                       | -,2193           |
|                     | Gen X      | Trad et BB | ,60047(*)                    | ,16794          | ,002 | ,1856                         | 1,0154           |
|                     |            | Gen Y      | -,14986                      | ,19759          | ,750 | -,6380                        | ,3383            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,75033(*)                    | ,21494          | ,003 | ,2193                         | 1,2813           |
|                     |            | Gen X      | ,14986                       | ,19759          | ,750 | -,3383                        | ,6380            |
| iGestperf           | Trad et BB | Gen X      | -,34677                      | ,15857          | ,095 | -,7385                        | ,0450            |
|                     |            | Gen Y      | -,49421                      | ,20294          | ,054 | -,9956                        | ,0072            |
|                     | Gen X      | Trad et BB | ,34677                       | ,15857          | ,095 | -,0450                        | ,7385            |
|                     |            | Gen Y      | -,14743                      | ,18656          | ,732 | -,6083                        | ,3135            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,49421                       | ,20294          | ,054 | -,0072                        | ,9956            |
|                     |            | Gen X      | ,14743                       | ,18656          | ,732 | -,3135                        | ,6083            |
| iAmetrav            | Trad et BB | Gen X      | -,44945(*)                   | ,17644          | ,042 | -,8854                        | -,0135           |
|                     |            | Gen Y      | -,50995                      | ,22582          | ,081 | -1,0678                       | ,0479            |
|                     | Gen X      | Trad et BB | ,44945(*)                    | ,17644          | ,042 | ,0135                         | ,8854            |
|                     |            | Gen Y      | -,06050                      | ,20759          | ,958 | -,5734                        | ,4524            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,50995                       | ,22582          | ,081 | -,0479                        | 1,0678           |
|                     |            | Gen X      | ,06050                       | ,20759          | ,958 | -,4524                        | ,5734            |
| iRemun              | Trad et BB | Gen X      | -,09987                      | ,17030          | ,842 | -,5206                        | ,3209            |
|                     |            | Gen Y      | -,72800(*)                   | ,21795          | ,005 | -1,2665                       | -,1895           |
|                     | Gen X      | Trad et BB | ,09987                       | ,17030          | ,842 | -,3209                        | ,5206            |
|                     |            | Gen Y      | -,62813(*)                   | ,20036          | ,008 | -1,1231                       | -,1331           |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,72800(*)                    | ,21795          | ,005 | ,1895                         | 1,2665           |
|                     |            | Gen X      | ,62813(*)                    | ,20036          | ,008 | ,1331                         | 1,1231           |

La différence moyenne est significative au niveau 0,05.

<sup>3</sup> ETA entre 1,00 et 0,70 = relation très forte; entre 0,70 et 0,50 = relation forte; entre 0,50 et 0,30 = relation correcte; entre 0,30 et 0,10 = relation faible; entre 0,10 et 0,00 = relation négligeable

#### 4.3.2.3.1. Importance des pratiques de développement des compétences et de gestion de la carrière

Les traditionalistes et les *baby-boomers* considèrent ce groupe de pratiques moins important que les personnes des générations X et Y. Par contre, il n'existe pas de différence entre les personnes des générations X et Y.

#### 4.3.2.3.2. Importance des pratiques de gestion de la performance

L'écart entre les moyennes des différentes générations n'est pas significatif. C'est donc que le niveau d'importance accordé pour les pratiques de gestion de la performance est similaire d'une génération à l'autre.

#### 4.3.2.3.3. Importance des pratiques d'aménagement du temps de travail

La génération X considère la possibilité d'aménager son temps de travail comme étant plus importante que les traditionalistes et les *baby-boomers*. Par contre, il n'existe pas de différence entre les générations X et Y.

#### 4.3.2.3.4. Importance des pratiques de rémunération

Il est possible de noter que l'importance accordée aux pratiques de rémunération par la génération Y est plus élevée que pour les deux autres groupes, soit la génération X ainsi que les traditionalistes et les *baby-boomers*.

#### 4.3.3. Relation entre les variables groupes générationnels et l'engagement organisationnel

L'analyse de la relation entre la variable groupe générationnel et la variable engagement organisationnel est aussi effectuée avec la méthode One-Way ANOVA. Ce choix s'explique de la même façon que précédemment. Puisque, nous sommes toujours en présence du même échantillon, - les trois échantillons comptant plus de trente individus - nous avons supposé que la population suit une loi approximativement normale. Nous pouvons donc poursuivre avec le test d'égalité des variances.

##### 4.3.3.1. Vérification de l'égalité des variances

Le résultat du test d'homogénéité des variances (tableau LXIV) démontre que toutes les valeurs de  $p$  associées à la statistique de Levene sont supérieures au seuil fixé de 0,05. Nous poursuivons donc notre analyse.

**Tableau LXIV : Test d'homogénéité des variances**

|            | Statistique de Levene | Signification |
|------------|-----------------------|---------------|
| EOaffectif | ,595                  | ,553          |
| EOmoral    | ,804                  | ,449          |

##### 4.3.3.2. Analyse de comparaisons multiples : post-hoc

L'analyse de l'égalité de comparaisons multiples entre les moyennes (tableau LXV, page 157) ne démontre aucune différence entre celles-ci; par conséquent, il n'existe pas

de différence entre les niveaux d'engagement des générations étudiées. Il est donc inutile de poursuivre notre analyse du tableau.

**Tableau LXV : Comparaisons multiples entre les moyennes : Engagement organisationnel et générations**

Scheffe

| Variable dépendante | (I) Vgen   | (J) Vgen   | Différence de moyennes (I-J) | Erreur standard | Signification | Intervalle de confiance 95% |                  |
|---------------------|------------|------------|------------------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|------------------|
|                     |            |            |                              |                 |               | Borne inférieure            | Borne supérieure |
| EOaffectif          | Trad et BB | Gen X      | -,23836                      | ,18260          | ,428          | -,6895                      | ,2128            |
|                     |            | Gen Y      | -,03794                      | ,23369          | ,987          | -,6153                      | ,5394            |
|                     | Gen X      | Trad et BB | ,23836                       | ,18260          | ,428          | -,2128                      | ,6895            |
|                     |            | Gen Y      | ,20042                       | ,21483          | ,648          | -,3303                      | ,7312            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,03794                       | ,23369          | ,987          | -,5394                      | ,6153            |
|                     |            | Gen X      | -,20042                      | ,21483          | ,648          | -,7312                      | ,3303            |
| EOraison            | Trad et BB | Gen X      | ,24990                       | ,19221          | ,431          | -,2250                      | ,7248            |
|                     |            | Gen Y      | -,08497                      | ,24599          | ,942          | -,6927                      | ,5228            |
|                     | Gen X      | Trad et BB | -,24990                      | ,19221          | ,431          | -,7248                      | ,2250            |
|                     |            | Gen Y      | -,33487                      | ,22614          | ,337          | -,8936                      | ,2238            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,08497                       | ,24599          | ,942          | -,5228                      | ,6927            |
|                     |            | Gen X      | ,33487                       | ,22614          | ,337          | -,2238                      | ,8936            |
| EOmoral             | Trad et BB | Gen X      | ,13008                       | ,19048          | ,792          | -,3405                      | ,6007            |
|                     |            | Gen Y      | -,21782                      | ,24378          | ,672          | -,8201                      | ,3844            |
|                     | Gen X      | Trad et BB | -,13008                      | ,19048          | ,792          | -,6007                      | ,3405            |
|                     |            | Gen Y      | -,34790                      | ,22410          | ,302          | -,9016                      | ,2058            |
|                     | Gen Y      | Trad et BB | ,21782                       | ,24378          | ,672          | -,3844                      | ,8201            |
|                     |            | Gen X      | ,34790                       | ,22410          | ,302          | -,2058                      | ,9016            |

#### 4.3.3.3. Vérification du modèle de recherche

Dans notre modèle de recherche, nous cherchons à mesurer l'effet de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel. Afin de mesurer cet effet, nous avons, dans un premier temps, mesuré la relation entre les variables indépendantes et dépendantes. Nous avons, par la suite, introduit dans notre modèle la variable médiatrice, c'est-à-dire les groupes générationnels. Le tableau LXVI (page 159) affiche les résultats obtenus à la suite de



cette manipulation. Nous remarquons que l'ajout de la variable appartenance à un groupe générationnel n'a pas modifié les relations obtenues précédemment. Ceci est appuyé par les résultats de l'étude de Vandenberghe (2009).

Cette conclusion est d'ailleurs appuyée par les résultats obtenus à la suite du test d'ANOVA présenté dans les blocs 2 et 3 de notre modèle d'analyse. Bien que l'analyse post-hoc ait démontré une différence entre les moyennes pour les variables pratiques de gestion et groupes générationnels (bloc 2), le calcul de l'ETA démontre que la relation entre les variables est faible. En somme, il existe des différences entre les groupes générationnels et le niveau d'importance accordé aux pratiques de gestion; par contre, ces différences ne sont pas suffisamment grandes pour faire ressortir un effet médiateur de la variable groupe générationnel dans notre modèle de recherche. De plus, la valeur de  $p$  associée aux générations est supérieure au seuil de tolérance, ce qui indique que cette variable n'est pas significative dans le modèle.

**Tableau LXVI : Relations à expliquer avec l'ajout de la variable médiatrice**

|  | <b>Affectif</b>    |                    | <b>Moral</b>       |                    |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Construits</b>  | Valeur de <i>t</i> | Valeur de <i>p</i> | Valeur de <i>t</i> | Valeur de <i>p</i> |
| <i>Sig (p-value)</i>                                     | 0.000              |                    | 0.032              |                    |
| <i>Rcarré ajusté</i>                                     | 0.235              |                    | 0.086              |                    |
| <i>Génération</i>  | 0.422              | 0.674              | 0.344              | 0.732              |
| <i>Importance des pratiques</i>                          |                    |                    |                    |                    |
| Développement des compétences et gestion carrière        | -0.491             | 0.624              | -1.031             | 0.304              |
| <b>Reconnaissance monétaire</b>                          | <b>1.645</b>       | <b>0.102</b>       | 0.535              | 0.593              |
| Retraite   | 0.033              | 0.973              | 0.170              | 0.865              |
| Relations travail et soutien                             | -0.329             | 0.743              | -1.442             | 0.152              |
| Gestion de la performance                                | -1.622             | 0.309              | -0.200             | 0.841              |
| Dotation   | 0.979              | 0.329              | 0.787              | 0.433              |
| Communication et participation                           | 1.382              | 0.169              | 0.521              | 0.603              |
| Nouveaux rôles   | 0.802              | 0.424              | 0.730              | 0.466              |
| Rémunération   | -0.043             | 0.966              | 0.698              | 0.486              |
| <b>Aménagement du temps travail</b>                      | <b>-3.215</b>      | <b>0.002</b>       | -1.442             | 0.152              |
| <i>Présence des pratiques</i>                            |                    |                    |                    |                    |
| <b>Développement des compétences et gestion carrière</b> | <b>2.146</b>       | <b>0.034</b>       | -.457              | 0.648              |
| Reconnaissance monétaire                                 | -0.711             | 0.479              | 0.142              | 0.887              |
| Retraite   | -1.625             | 0.106              | -0.934             | 0.352              |
| Relations travail et soutien                             | -0.684             | 0.495              | 0.442              | 0.655              |
| <b>Gestion de la performance</b>                         | <b>1.434</b>       | <b>0.154</b>       | <b>2.849</b>       | <b>0.005</b>       |
| Dotation   | 0.491              | 0.624              | -1.289             | 0.199              |
| Communication et participation                           | -0.391             | 0.696              | 0.990              | 0.325              |
| <b>Nouveaux rôles</b>                                    | <b>-0.705</b>      | <b>0.482</b>       | <b>-2.131</b>      | <b>0.035</b>       |
| Rémunération   | 0.955              | 0.341              | 1.415              | 0.159              |
| Aménagement du temps travail                             | -0.452             | 0.149              | -0.160             | 0.873              |

1,960 = relation qualifiée de significative; 1,645 = relation qualifiée de tendance

Les résultats de l'analyse des régressions suggèrent qu'un modèle incluant la dimension raisonnée de l'engagement n'est pas significatif et, par conséquent, d'exclure cette dimension de notre modèle. Nous vous présentons, tel que déjà mentionné, les

liens possibles entre l'importance et la présence des pratiques de gestion et la dimension raisonnée de l'engagement (tableau LXVII, page 161). Si nous avons convenu de retenir cette dimension, nous aurions trouvé deux relations négatives. Ainsi, tout comme Trudel (2005), nous remarquons une relation entre l'importance des pratiques de reconnaissance monétaire et l'engagement raisonné ainsi qu'avec la présence des pratiques de *rémunération* ( $t = -2,114$ ). Ces deux relations étant négatives, nous pouvons croire que plus les répondants considèrent les pratiques de *reconnaissance monétaire* ( $t = -2,474$ ) importantes, moins leur niveau d'engagement raisonné sera élevé. Ceci est cohérent avec les résultats du tableau XXXIII de la page 114, indiquant que les pratiques liées à la *reconnaissance monétaire* se retrouvent au quatrième rang au niveau de l'importance, alors qu'elles sont au septième rang pour la présence. Par conséquent, il est possible de croire que le manque de présence de ces pratiques diminue le coût perçu de quitter l'organisation.

Aussi, plus le niveau de présence perçue des pratiques liées à la *rémunération* est élevé, moins l'engagement raisonné sera élevé. Ces relations négatives sont probablement aussi explicables par le tableau XXXIII de la page 114. En effet, nous remarquons que ces pratiques sont moins importantes (sixième rang), alors qu'elles sont perçues comme assez présentes, au quatrième rang. En somme, bien que ces pratiques soient considérées comme étant présentes, il semble qu'elles ne présentent pas un niveau d'importance assez élevé pour affecter les coûts perçus de quitter l'organisation. À cet effet, il serait intéressant d'analyser si ces pratiques sont considérées comme étant compétitives face au marché.

| Tableau LXVII : Tableau des régressions entre les pratiques de gestion et la dimension raisonnée de l'engagement |   |               |               |
|--|---|---------------|---------------|
|  | Construits  | Raisonné      |               |
|  |   | Valeur de $t$ | Valeur de $p$ |
|  | <i>Sig (p-value)</i>                              | 0,486         |               |
|  | <i>R carré ajusté</i>                             | 1,167         |               |
|  | <i>Importance des pratiques</i>                   |               |               |
| 1  | Développement des compétences et gestion carrière | 1,152         | 0,251         |
| 2  | <b>Reconnaissance monétaire</b>                   | <b>-2,114</b> | <b>0,036</b>  |
| 3  | Retraite  | 1,110         | 0,269         |
| 4  | Relations travail et soutien                      | 0,193         | 0,847         |
| 5  | Gestion de la performance                         | 1,165         | 0,246         |
| 6  | Dotation  | -0,185        | 0,854         |
| 7  | Communication et participation                    | -0,714        | 0,476         |
| 8  | Nouveaux rôles                                    | -1,208        | 0,229         |
| 9  | Rémunération                                      | -0,292        | 0,771         |
| 10   | Aménagement du temps travail                      | -0,087        | 0,931         |
|  | <i>Présence des pratiques</i>                     |               |               |
| 1  | Développement des compétences et gestion carrière | -0,303        | 0,762         |
| 3  | Reconnaissance monétaire                          | 1,599         | 0,112         |
| 10   | Retraite  | -0,402        | 0,689         |
| 4  | Relations travail et soutien                      | 0,281         | 0,779         |
| 6  | Gestion de la performance                         | 1,259         | 0,210         |
| 5  | Dotation  | 0,181         | 0,857         |
| 7  | Communication et participation                    | 1,105         | 0,271         |
| 2  | Nouveaux rôles                                    | 0,565         | 0,573         |
| 8  | <b>Rémunération</b>                               | <b>-2,474</b> | <b>0,150</b>  |
| 9  | Aménagement du temps travail                      | -0,402        | 0,689         |

1,960 = relation qualifiée de significative; 1,645 = relation qualifiée de tendance

#### 4.3.4. Vérification des hypothèses

La section qui suit est consacrée à la vérification de nos hypothèses de départ. Elles seront vérifiées dans le même ordre qu'elles ont été présentées. Par conséquent, nous débuterons par la relation entre la variable pratiques de gestion et engagement



organisationnel; puis, la relation entre la variable groupes générationnels et la variable engagement organisationnel; enfin, la variable pratiques de gestion et groupes générationnels.

#### 4.3.4.1. Vérification du premier volet d'hypothèses visant la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel

Maintenant que nous avons présenté les différentes relations étant ressorties de l'analyse de régression, nous pouvons vérifier les hypothèses du premier bloc. Auparavant, nous allons faire un bref rappel de celles-ci avant d'en discuter plus en détail. Elles postulaient que :

**H1a** : il y aura une relation significative et positive entre l'engagement affectif et les pratiques de partage de l'information, de développement des compétences, de possibilité de jouer de nouveaux rôles, d'une rémunération juste et d'évaluation de rendement.

**H1b** : il y aura une relation significative et négative entre l'engagement raisonné et les pratiques de gestion liées à l'évaluation du rendement et la reconnaissance non monétaire.

**H1c** : il y aura une relation positive entre l'engagement moral et les pratiques de gestion permettant de jouer de nouveaux rôles, d'évaluation de rendement, de retraite et d'aménagement du temps de travail.

Afin de répondre aux hypothèses, nous allons nous baser sur les régressions linéaires présentées précédemment. Avant de procéder à la vérification de nos hypothèses, soulignons que nous testerons chacune d'elles selon le volet importance, puis selon le volet présence.

La première hypothèse de ce bloc est partiellement confirmée puisque les résultats ont fait ressortir une relation qualifiée de tendance entre le niveau d'importance accordé aux pratiques de rémunération et l'engagement affectif. De plus, elle est partiellement confirmée puisque nous avons identifié une relation positive entre la présence perçue des pratiques de développement des compétences ainsi que de gestion de la carrière et l'engagement affectif.

Ainsi, nous pouvons reformuler l'hypothèse de départ H1a par R1a et affirmer qu'il existe une relation positive entre le niveau d'importance accordé aux pratiques de rémunération de même que le niveau de présence perçue des pratiques de développement des compétences ainsi que de gestion de la carrière et l'engagement affectif. En se basant sur les résultats du tableau LXVI à la page 159, nous pouvons postuler :

**R1a :** il y a une relation positive entre l'importance des pratiques de rémunération, de la présence perçue des pratiques de développement des compétences ainsi que de gestion de la carrière et l'engagement affectif. Alors qu'il y a une relation négative entre l'importance des pratiques d'aménagement du temps de travail et l'engagement affectif.

La deuxième hypothèse de ce premier bloc n'a pu être validée tant pour le volet importance que pour le volet présence. En fait, la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel n'a pu être vérifiée puisque, comme il a été mentionné précédemment, le modèle l'incluant n'était pas significatif. Par contre, si le modèle avait été valide, nous aurions pu postuler :

**R1b :** Il existe une relation négative entre l'importance des pratiques de reconnaissance monétaire ainsi qu'avec le niveau de présence perçue des pratiques de rémunération et la dimension raisonnée de l'engagement organisationnel.

Enfin, la troisième hypothèse de ce bloc ne peut pas être confirmée puisque nous n'avons pas identifié de relation entre l'engagement moral et l'importance accordée aux pratiques de gestion. Il en est différent pour le volet présence puisque nous avons identifié une relation positive entre les pratiques de gestion de la performance et l'engagement moral. Par ailleurs, la relation identifiée entre la présence des pratiques liées à la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'engagement moral est négative, ce qui est contraire à notre hypothèse.

Donc, nous pouvons stipuler, par une autre hypothèse (R1c), qu'il existe une relation négative entre la présence perçue des pratiques de possibilités de jouer de nouveaux rôles et l'engagement moral, alors que cette relation est positive avec la présence perçue des pratiques de gestion de la performance.

**R1c** : Il y a une relation positive entre les pratiques de gestion de la performance et l'engagement moral et une relation négative entre la possibilité de jouer de nouveaux rôles et l'engagement moral.

#### 4.3.4.2. Vérification du deuxième volet d'hypothèses : les pratiques de gestion et les groupes générationnels

Le deuxième volet d'hypothèses cherche à mesurer la relation entre les différents groupes de pratiques de gestion et les groupes générationnels. Celles-ci allaient comme suit :

**H2a** : Il y aura une relation positive entre les pratiques liées à la reconnaissance monétaire et le fait d'appartenir à la génération des *baby-boomers*.

**H2b** : Il y aura une relation positive entre les pratiques de gestion favorisant la participation ainsi que la communication et les gens des générations X et Y.

**H2c** : Il y aura une relation positive entre les pratiques de gestion liées au développement des compétences, à la reconnaissance ainsi qu'à l'aménagement du temps de travail et les quatre générations.

Les analyses d'ANOVA effectuées sur ces variables nous ont permis de constater des écarts entre les moyennes des différents groupes en lien avec le niveau d'importance accordé à certains construits (tableau LXIV, page 156).



Par contre, nous pouvons souligner que le fait d'appartenir à un groupe générationnel n'influence pas le niveau d'importance accordé aux pratiques liées à la reconnaissance monétaire. Cette affirmation est aussi vraie pour les pratiques de communication et de participation. Aussi, toujours selon le tableau LXIV, de la page 156, nous remarquons que le fait d'appartenir à un groupe générationnel influence le niveau d'importance accordé aux pratiques de développement des compétences et gestion de la carrière, de gestion de la performance, d'aménagement du temps de travail et de rémunération.

**R2a :** Il existe une différence entre le niveau d'importance accordé aux pratiques de développement des compétences et de gestion de carrière et le groupe des générations des traditionalistes et *baby-boomers* ainsi que les personnes des générations X et Y.

**R2b :** Il existe une différence entre le niveau d'importance accordé aux pratiques d'aménagement du temps de travail et les générations des traditionalistes et *baby-boomers* ainsi que les gens de la génération X.

**R2c :** Il existe une différence entre le niveau d'importance accordé aux pratiques de rémunération et les gens des générations X et Y ainsi que ceux des générations des traditionalistes et *baby-boomers*.

Nous ne sommes toutefois pas en mesure d'identifier si les relations identifiées sont positives ou négatives. Ainsi, nous affirmons que le deuxième volet d'hypothèses ne peut pas être soutenu par notre analyse.

#### 4.3.4.3. Vérification du troisième volet d'hypothèses : les groupes générationnels et l'engagement organisationnel

Le troisième et dernier volet d'hypothèses postulait les relations suivantes :

**H3a** : Les gens de la génération X ont un niveau d'engagement affectif plus faible que les traditionalistes et les *baby-boomers*, mais plus élevé que les personnes de la génération Y.

**H3b** : Les gens de la génération Y ont un niveau d'engagement moral plus faible que les trois autres générations.

**H3c** : Les traditionalistes, les *baby-boomers* et les gens de la génération Y ont un niveau d'engagement raisonné plus élevé que ceux de la génération X.

Les résultats de notre analyse n'ont permis de dégager aucune différence entre le niveau d'engagement des différents groupes générationnels. Nous pouvons donc dire que les hypothèses du troisième volet sont réfutées.

**R3** : Il n'existe pas d'écart significatif entre les groupes générationnels et les trois dimensions de l'engagement organisationnel

#### 4.4. Réponse à la question de recherche

L'analyse de nos résultats nous permet de répondre à la question de départ, c'est-à-dire :

Quelle est l'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques de ressources humaines et le niveau d'engagement organisationnel?

En fait, nous remarquons que le fait d'appartenir à un groupe générationnel n'influence pas la relation entre les pratiques de RH et le niveau d'engagement. En somme, nous avons été en mesure de démontrer que l'appartenance à un groupe générationnel ne joue pas un rôle médiateur dans la relation entre les pratiques de RH et l'engagement organisationnel. Par contre, il faut mettre en perspective les différentes limites qui ont été rencontrées en cours de route. À ce propos, la section qui suit porte sur notre réflexion concernant les résultats que nous avons obtenus.

## **5. DISCUSSION**

Ce chapitre vise à faire état des résultats de notre recherche. Nous allons donc en premier lieu discuter des résultats obtenus en lien avec les conclusions des différents écrits scientifiques ayant traité de l'engagement organisationnel en relation avec les pratiques de gestion et les différents groupes générationnels. En second lieu, nous commenterons l'apport qu'impliquent les résultats de cette recherche dans la littérature. En dernier lieu, nous discuterons des limites de cette recherche ainsi que des pistes pour des recherches futures.

### **5.1. Résultats obtenus**

L'objectif de cette recherche était donc de mesurer l'influence de l'appartenance à un groupe générationnel sur la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel. Les résultats de cette dernière ont permis de démontrer que l'appartenance à un groupe générationnel n'a pas d'influence sur la relation entre les variables pratiques de gestion et engagement organisationnel.



### 5.1.1. Pratiques de gestion et engagement organisationnel

Soulignons d'abord que nous avons été surpris de constater l'élimination de la dimension raisonnée de la variable engagement organisationnel de notre modèle de recherche de la suite de nos analyses. Ceci est d'autant plus surprenant considérant que la majorité des études portant sur le sujet ont obtenu des résultats significatifs avec cette dimension (Trudel, 2005; Trudel et coll., 2005; Simard et coll., 2005). De plus, cette dimension étant influencée par les caractéristiques sociodémographiques telles que l'âge et l'ancienneté, nous aurions espéré que la variable génération ait eu un impact sur nos résultats (Tremblay et coll., 2000). D'ailleurs, notre terrain de recherche étant un cabinet d'experts comptables où les professionnels doivent faire un stage équivalent à deux années avant d'obtenir leur titre professionnel et, par conséquent, le droit de pratiquer leur métier, cette réalité nous permettait de croire que les plus jeunes auraient démontré un niveau d'engagement raisonnée élevé puisque le fait de quitter l'entreprise peut nuire à l'obtention de leur titre professionnel et a pour conséquence d'augmenter les coûts d'une telle action. D'autre part, une fois le titre professionnel obtenu, plusieurs alternatives de travail s'offrent à eux. Donc, les coûts perçus de quitter viennent probablement s'annuler en raison du grand nombre d'alternatives qui s'offrent à eux une fois le titre professionnel obtenu. Ceci explique probablement en partie l'élimination de la dimension raisonnée.

Les résultats de notre recherche ont fait ressortir différentes relations entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel. D'abord, nous avons remarqué une relation négative entre l'importance accordée aux pratiques *d'aménagement du*

*travail* et l'engagement affectif. Selon nos différentes lectures sur le sujet, nous aurions pensé que l'effet inverse aurait ressorti. Par contre, nous avons souligné que les gens ont l'impression qu'ils ont peu de chance de satisfaire leurs attentes face à de telles pratiques de gestion, ce qui explique probablement en partie son effet négatif sur l'engagement affectif. Ces résultats sont aussi le reflet de la composition de la main-d'œuvre au sein de l'organisation, puisque les créateurs du concept équilibre travail-famille, les gens de la génération X, sont présents à 50 % dans l'organisation. De plus, nous avons démontré que les gens des générations X et Y accordent un degré d'importance similaire à ces pratiques, il est ainsi normal que leur attentes viennent influencer les résultats. Nous remarquons donc l'importance pour les gestionnaires de bien connaître le profil de leur main-d'œuvre afin de bien adapter les pratiques à mettre en place.

Nous avons pu faire ressortir une relation qualifiée de tendance entre l'importance des pratiques de *reconnaissance monétaire* et l'engagement affectif. Dans ce groupe de pratiques, nous retrouvons, entre autres, des facteurs liés au système de récompenses monétaires basées sur la performance individuelle. Nous pouvons donc assimiler ces pratiques au concept de justice distributive telle que traitée dans la littérature, qui renvoie aux formes de rémunération et aux montants que reçoit un employé. Tremblay et coll. (2000) ont aussi démontré une influence qualifiée de non triviale de la justice distributive sur l'engagement affectif. Nos résultats sont donc conséquents avec les écrits et peuvent laisser croire que les répondants considèrent qu'il existe une justice dans l'application de ces pratiques. Considérant que les gens de la génération Y sont

sensibles au concept de justice, il est d'autant plus important pour les organisations de porter plus d'attention à ces formes de reconnaissance afin de s'assurer le maintien du niveau d'engagement affectif des employés. Car à l'inverse, la perception d'un manque de justice procédurale risque de faire diminuer le niveau d'engagement de cette dimension.

Nous avons aussi été en mesure de démontrer une relation positive entre la présence perçue des pratiques de *développement des compétences et de gestion de la carrière* sur l'engagement affectif. Ces pratiques démontrent aux employés un intérêt de la part de l'employeur à les voir évoluer dans l'organisation et à leur faire une place. Elles sont d'autant plus importantes pour nos répondants étant donné que la majorité d'entre eux travaillent dans le secteur de la certification, et qu'ils doivent constamment mettre leurs connaissances à jour. De plus, le développement des compétences et la possibilité de s'accomplir sont fortement valorisés par les gens des générations X et Y. Aussi, nous avons souligné que ce groupe de pratiques se retrouve au troisième rang quant à son niveau d'importance; par conséquent, la forte présence perçue de ces pratiques répond à un besoin chez les employés. Mentionnons que nos résultats vont dans le même sens que ceux obtenus par d'autres auteurs ayant mesuré ce groupe de pratiques (Tremblay et coll., 2000; Trudel et coll., 2005).

Nos résultats ont aussi fait ressortir une relation positive entre l'engagement moral et la présence de certaines pratiques de gestion dans l'organisation, ce qui est cohérent avec Trudel et coll. (2005). Par contre, contrairement à Trudel et coll. (2005), l'engagement moral a été identifié comme étant négativement corrélé avec la présence

de pratiques qui offrent la *possibilité de jouer de nouveaux rôles*. Nous pensons que cette relation négative entre l'engagement moral et ce groupe de pratiques s'explique par le sentiment du devoir accompli. En effet, si l'employé accepte de donner de formation ou de jouer le rôle de mentor, il a peut-être l'impression d'avoir fait sa part envers l'organisation en transférant ses connaissances à ses collègues, diminuant ainsi le sentiment de redevance qui caractérise l'engagement moral.

Aussi, la présence des pratiques de *gestion de la performance* a un effet positif sur l'engagement moral des employés. Ce groupe de pratiques, qui comprend des facteurs comme la rétroaction positive et une politique de portes ouvertes, semble avoir pour effet d'augmenter le sentiment d'obligation de l'employé envers l'employeur. Puisque les gens des générations X et Y accordent beaucoup d'importance à un style de gestion de type « coaching » et qu'ils aiment avoir du feed-back sur une base régulière, nous aurions pensé aussi voir ces pratiques influencer le niveau d'engagement affectif des employés. D'ailleurs, Simard et coll. (2005) indiquent une relation positive entre la rétroaction positive et l'engagement affectif. Le lien avec la dimension morale de l'engagement peut s'expliquer par un sentiment de loyauté qui s'installe envers l'organisation. En effet, notre étude portait sur la rétroaction positive, ce qui favorise le développement d'une relation d'échange avec le gestionnaire ou la direction.

Nous aurions espéré faire ressortir un plus grand nombre de relations entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel, comme l'ont fait les différents auteurs nommés dans ce travail. Néanmoins, comme Trudel et coll. (2005), nous avons tout de même réussi à faire ressortir des différences entre le niveau d'importance



accordé aux pratiques et la présence perçue de ces pratiques, et ce, face à deux dimensions de l'engagement organisationnel.

#### 5.1.2. Les pratiques de gestion et les groupes générationnels

Nos hypothèses de départ avaient pour but de démontrer que certaines pratiques de gestion influencent plus un groupe générationnel que d'autres. Il est difficile de faire le parallèle entre les résultats de notre étude puisque les études recensées ont plutôt mesuré les écarts entre les groupes générationnels et les valeurs au travail. Nonobstant ce manque de données comparables, nous pouvons affirmer que nos résultats sont cohérents avec les recherches portant sur le choc des générations. En effet, les résultats de notre étude viennent appuyer les théories voulant que les différentes générations n'accordent pas la même importance aux différents regroupements de pratiques de gestion (Kupperschmidt, 2000; Zemke et coll., 2000; Audet, 2004; Wilson et Foltz, 2005; Ahlrichs, 2007; Jenkins, 2008).

D'abord, nous soulignons un écart du niveau d'importance accordé aux pratiques de *développement des compétences et gestion de la carrière* entre les gens des générations traditionalistes et des *baby-boomers* et ceux des générations X et Y. Cet écart entre les moyennes s'explique probablement par le fait que les plus vieux étant en fin de carrière, ils ont déjà atteint leur objectif de carrière, alors que les plus jeunes cherchent à se faire une place dans l'organisation. Nos résultats ont d'ailleurs fait ressortir que presque tous les gens de la génération Y se retrouvent dans des postes autres que directeurs ou directeurs principaux et c'est un peu plus de la moitié des gens de la génération X qui

occupe des postes des niveaux de directeurs ou directeurs principaux. Donc, plusieurs d'entre eux sont encore en développement de carrière.

Par contre, il semble que tous les groupes générationnels accordent un degré d'importance similaire face aux pratiques de *gestion de la performance*. Par conséquent, il semble que les groupes générationnels ne réagissent pas différemment face à ce type de pratiques. Il serait donc profitable pour l'organisation de penser à ce genre de pratiques si elle désire augmenter l'engagement moral d'un plus grand nombre d'employés. En somme, même si la rétroaction a été identifiée comme étant une valeur importante pour les gens des générations X et Y, il semble que les générations des traditionalistes et des *baby-boomers* ne soient pas indifférentes non plus à la rétroaction.

Par ailleurs, la différence démontrée entre les niveaux d'importance accordés aux pratiques *d'aménagement du temps de travail* est tout à fait logique avec le profil des différentes générations. En effet, les gens des générations X et Y accordent plus d'importance à l'équilibre travail-famille que les gens des générations des traditionalistes et des *baby-boomers*, ces derniers s'identifiant souvent à leur travail. Bref, puisque l'organisation compte environ 80 % des gens des générations X et Y, et que nous avons identifié ce groupe de pratiques comme étant au sixième rang quant à la présence perçue, l'organisation aurait probablement avantage à mettre en place ce genre de pratiques, et ce, afin d'augmenter le niveau d'engagement affectif de ses employés. En fait, cet écart entre les attentes et la possibilité de les satisfaire s'est déjà fait remarquer lors de notre analyse des relations entre les pratiques de gestion et l'engagement affectif. Finalement, l'écart des moyennes face aux pratiques de

*rémunération* entre les gens de la génération Y et les autres générations peut s'expliquer par le fait que même si plus de la moitié de ceux-ci détient un diplôme universitaire, aucun d'entre eux n'est représenté dans la strate des employés qui gagnent plus de 70 000 \$. Nous pouvons donc associer cet écart à un désir d'atteindre un objectif salarial plus élevé, alors que les autres groupes sont probablement satisfaits de leur rémunération.

### 5.1.3. L'engagement organisationnel et les groupes générationnels

Les résultats obtenus à la suite de notre analyse ne font pas ressortir de différences significatives entre les différents groupes générationnels et les trois dimensions de l'engagement organisationnel. Par contre, certaines études récentes sur le sujet ont démontré une différence entre les groupes générationnels et le niveau d'engagement organisationnel (Kaiser, 2005; Carver, 2005; Patalano, 2008). Néanmoins, nos résultats sont cohérents avec les travaux de Vandenberghe (2009) qui a démontré que l'âge n'a pas d'effet direct sur l'engagement organisationnel.

### 5.2. Apport de la recherche

Les résultats de notre recherche pourront permettre à l'organisation de mieux cibler les groupes de pratiques de gestion en fonction des groupes générationnels qui composent sa main-d'œuvre. Ce constat a aussi été soulevé par d'autres auteurs qui prônent la mise en place de pratiques visant à satisfaire les besoins d'instauration de pratiques visant à accommoder la différence des employés. Par contre, il semble faux de penser que le niveau d'engagement organisationnel des quatre groupes générationnels

est différent selon les pratiques de gestion en place, tout comme il semble faux de croire que les générations ont des niveaux d'engagement organisationnel différents.

### 5.3. Limites

Les écarts entre les résultats de notre étude et les résultats des études antérieures nous obligent à nous questionner sur notre modèle de recherche. La conception du questionnaire comporte aussi une première limite. En effet, nous avons décidé de mesurer l'engagement des employés face à l'organisation. Or, il existe d'autres formes d'engagement qui auraient peut-être été plus appropriées pour la population à l'étude (Meyer et Allen, 1993). Nous faisons référence à l'engagement envers la profession. À cet effet, Cetin, (2006) a noté une différence entre les différents groupes d'âge et l'engagement envers la profession.

De plus, la structure (par secteur d'activités) de l'organisation dans laquelle nous avons effectué notre recherche nous permet aussi de croire que l'engagement envers le supérieur immédiat, comme étudié par Vandenberghe (2009), pourrait représenter une alternative intéressante à l'utilisation d'indicateurs mesurant les trois composantes de l'engagement organisationnel.

Une autre limite, de nature méthodologique cette fois, est l'utilisation de l'analyse de la variance pour mesurer l'effet de médiation. À cet effet, il est suggéré de procéder par régression pour ce genre d'analyse (Baron et Kenny, 1986). Par contre, la petite taille de notre échantillon ne nous permettait pas d'obtenir des résultats concluant avec ce type d'approche.



Enfin, nous pouvons aussi nous demander si l'échelle de Meyer et Allen (1997) est le meilleur choix pour mesurer l'engagement organisationnel. En effet, celle-ci a été construite et validée sur une population qui a, selon certains auteurs, des valeurs au travail différentes de celles de la nouvelle génération (Vandenberghe 2009). Il serait intéressant de revisiter cette échelle afin de mesurer sa validité en 2011.

Soulignons aussi que nous nous sommes retrouvés avec un petit échantillon où les répondants proviennent de la même organisation. Enfin, nous avons demandé aux répondants de se positionner quand à la présence de différentes pratiques au sein de l'organisation. Or, nous supposons que tous sont au courant des pratiques présentes dans l'organisation, nous mesurons donc des perceptions, avec tout ce que cela comporte de biais. De plus, l'auto-administration du questionnaire constitue une autre limite, puisque cette méthode peut occasionner des biais de désirabilité sociale.

Une autre limite que nous avons identifiée porte sur les regroupements des différentes pratiques mesurées. En effet, ceux-ci ne sont pas les mêmes dans toutes les recherches; par conséquent, nos comparaisons peuvent s'avérer erronées. Il serait intéressant de construire une échelle permettant de mesurer différents regroupements.

Bref, les résultats de notre recherche ont permis de faire ressortir que les générations n'accordent pas le même niveau d'importance aux différents regroupements de pratiques. Par contre, nous n'avons pas pu faire ressortir de différences significatives entre les différentes générations en ce qui concerne l'engagement organisationnel. En

somme, l'appartenance à un groupe générationnel n'a pas d'influence sur la relation entre les pratiques de gestion et l'engagement organisationnel.

Il serait intéressant de reprendre cette étude en ajoutant, toutefois, au modèle de recherche l'engagement envers la profession. Nous pensons que les résultats obtenus lors d'une telle étude permettraient de faire la distinction entre les deux types d'engagement (organisationnel et envers la profession), particulièrement dans une profession où les exigences scolaires sont élevées et où l'adhésion à un ordre professionnel est obligatoire dans l'exercice des fonctions.

## BILIOGRAPHIE

1. AHLRICHS, Nancy S., « Managing the Generations Differently to Improve Performance and Profitability », Wiley InterScience, (2007), pp. 21-31.
2. AKER, Jenna M., « Managing a Multigenerational Workforce », Buildings, (jan. 2009), pp. 46 - 48.
3. ALLEN, Natalie J., MEYER, John P., « The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization », Journal of Occupational Psychology, (1990), pp. 1 - 18.
4. AUDET, Michel, « La gestion de la relève et le choc des générations », Gestion, vol. 29, no 3, (automne 2004), p. 20 -26.
5. BAE, Johngeok, LAWLER, John J., « Organizational and HRM Strategies In Korea: Impact On Firm Performance In An Emerging Economy », Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 3, (2000), pp. 502 - 517.
6. BARON, Rueben M., KENNY, David A., « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 51, No 6, (1986), 1173 - 1183.
7. BARRAUD-DIDIER, Valérie, GUERRERO, Sylvie, IGALENS, Jacques, « L'effet des Pratiques de GRH sur la Performance des Entreprises : le cas pratique de mobilisation », Revue, (janv. -mars 2003), p. 2 - 13.
8. BENTEIN, Kathleen, VANDENBERGHE, Christian, DULAC, Tanguy, « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », Revue de Gestion des Ressources Humaines, no. 53, (juil.- sept., 2004), p. 69 - 79.
9. BETTACHE, Mustapha, « Les pratiques de gestion des ressources humaines favorisant le maintien en emploi de l'engagement organisationnel des travailleurs vieillissants », thèse de doctorat en relation industrielles, (2007), École des relations industrielles, Université de Montréal.
10. BICHON, Arnaud, « Comment appréhender les comportements de mobilisation collective des salariés », Gestion, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 50 - 59.
11. BORMAN, Walter C., MOTOWIDLO, Stephan J., « Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research », Human Performance, Vol. 10, No. 2, (1997), pp. 99 - 109.

12. BRIEF, Arthur P., MOTOWIDLO, Stephan J., « Prosocial Organizational Behaviors », Academy of Management Review, Vol. 11, No. 4, (1986), pp. 710 - 725.
13. CADIEUX, Jean, LÉVESQUE, Jessica, Notes de Cours, MQG 810, automne 2007.
14. CARVER, Lara Lynn, « Organizational Commitment and Generational Differences in Nursing Faculty » Doctoral thesis, (2005), University of Nevada.
15. CAYKOYLU, Sinan, Ph. D., Dr. EGRI, Carolyn, Dr., HAVLOVIC, Stephen, « Organizational Commitment Across Different Employee Groups », The Business Review, Cambridge, Vol. 8, No. 1, (summer 2007), pp. 191 - 197.
16. CETIN, Olcum Munevver, « The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics », Journal of American Academy of Business, Vol. 8, No. 1, (March 2006), pp. 78 - 88.
17. CHEN, Po-Ju, CHOI, Youngsoo, «Generational difference in work values : a study of hospitality management», International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 20, No. 6, (2008), pp. 595 - 615.
18. CHEN, Yi-Jen, « Relationships Among Service Orientation, Job Satisfaction, and Organizational Commitment in the International tourist Hotel Industry », Journal of American Academy of Business, Vol. 11, No. 2, (Sept. 2007), pp. 71 - 82.
19. COLEMAN, Venetta I., BORMAN, Walter, C., « Investigation of the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain », Human Resource Management Review, Vol. 10, No. 1, (2000), pp. 25 - 44.
20. DAVIS, James B., PAWLOWSKI, Suzanne D., HOUSTON, Andrea, « Work Commitments of Baby-boomers and Gen-Xers in the IT Profession : Generational Differences or Myth ? », The Journal of Computer Information Systems, Vol. 46, No. 3, (Spring 2006), pp. 43 - 46.
21. EISNER, Susan P., « Managing Generation Y », S.A.M. Advanced management Journal, Vol. 70, No. 4, (Fall 2005), pp. 4 - 15.
22. EMPLOI-QUÉBEC, Le marché du travail au Québec : Perspective à long terme 2008-2017, Emploi-Québec, (septembre, 2008), 36 p.
23. FAULK, Merrie Allison, « Personal and Generational Correlates of Work Outcomes: an Inter-Generational Exploration », Doctoral thesis in business administration, (1997), Memphis University.



24. FIORITO, Jack, BOZEMAN, Dennis P., YOUNG, Angela, MEURS, James, « Organizational Commitment, Human Resource Practices, and Organizational Characteristics », Journal of Managerial Issues, Vol.19, No. 2, (Summer 2007), pp. 186 - 207.
25. GARCIA-ACOSTA S., CLAVER-CHAPELTON F., « Gestion des données manquantes, aberrantes et incohérentes dans l'étude de cohorte E3N », Revue d'épidémiologie et de santé publique, vol. 47, no 6, (1999), 10 pgs.
26. GELLATLY, Ian R., HUNTER, Karen H., CURRIE, Luanne G., IRVING, P., Gregory, « HRM Practices and Organizational Commitment Profiles », The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24, No. 4, (April 2009), pp. 869 - 884.
27. GEBHART, Fred, « Managing Right for the 21<sup>st</sup> Century », Sales and Marketing Management, Vol. 158, No 4, pp. 38 - 41.
28. GEORGE, Jennifer M., BRIEF, Arthur P., « Feeling Good - Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship », Psychological Bulletin, Vol. 112, No. 2, (1992), pp. 310 - 329.
29. HOWE, Neil, STRAUSS, William, « The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve », Harvard Business Review, (July - August 2007), pp. 41 - 52.
30. JENKINS, Jim, « Strategies for Managing talent in a Multigenerational Workforce », Wiley InterScience, (2008), pp. 19 - 26.
31. KAISER, Dawn M., « Organizational Commitment at Kirtland Community College: an Analysis of Generational Differences in the Workforce » Doctoral thesis, (2005), Capella University.
32. KOVARY, Giselle, BUAHENE, Adwoa, « Recruiting the four generations », Canadian HR Reporter, (May 23, 2005), p. 6.
33. KUPPERSCHMIDT, Betty R., « Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management », The Health Care Manager, Vol. 19, No. 1, (Sept. 2000), pp. 65 - 76.
34. LÉONARD, Evelyne, « Mobiliser et démobiliser les ressources humaines: antinomie ou interaction des modes de gestion de la main-d'oeuvre ? ».GRH face à la crise : GRH en crise?, Presses de l'École des HEC, (1997), p. 209 - 225.

35. MC GEE, Gail W., FORD, Robert C., « Two (or More?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales », Journal of Applied Psychology, Vol. 72, No. 4, (1987), pp. 638 - 642.
36. MEYER, John P., ALLEN, Nathalie J., Commitment in the Workplace, SAGE Publications, Thousand Oaks, (1997).
37. MEYER, John P., ALLEN, Nathalie J., SMITH, Catherine A., « Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization », Journal of Applied Psychology, vol. 78, No. 4, (1993), pp. 538 - 551.
38. MEYER, John P., BOBOCEL, D. Ramona, ALLEN, Nathalie J., « Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences », Journal of Management, Vol. 17, No. 4, (Dec. 1991), pp. 717 - 733.
39. MEYER, John P., IRVING, P. Gregory, ALLEN, Nathalie J., « Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment », Journal of Organizational Behavior, Vol. 19, No. 1, (Jan. 1998), pp. 29 - 52.
40. MORIN, Estelle M., AUDEBRAND, Luc K., « L'engagement organisationnel et le sens du travail » (2003).
41. ORGAN, Dennis W., « Organizational Citizenship Behavior : It's Construct Clean-Up Time », Human Performance, Vol. 10, No 2, (1997), pp. 85 - 97.
42. PATALANO, Carla, « A Study of the Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment : Generation X vs. Generation Y », Doctoral thesis in business administration, (2008), Nova Southeastern University.
43. PEKAR, Jeff, « Les nouvelles règles d'engagement, les entreprises peuvent améliorer leur performance financière en amenant leur employés à s'investir davantage », CMA MANAGEMENT, (mars 2008), p. 11 - 13
- PFEFFER, Jeffrey, VEIGA, John F., « Putting People First for Organizational Success », The Academy of Management Executive, Vol. 13, No. 2, (May 1999), pp. 37 - 48.
44. QUENNEVILLE, Nadine, SIMARD, Gilles, RABOUIN, Nadia, « L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation », [www.agrh43004\\_esg.uquam.ca/pdf/Tome2](http://www.agrh43004_esg.uquam.ca/pdf/Tome2).

45. ROUSSEL, Patrice, WACHEUX, Frédéric, Management des ressources humaines : Méthode de recherche en sciences humaines et sociales, Éditions de Boeck, Bruxelles, (2005).
46. SABA, Tania, GUÉRIN, Gilles, WILS, Thierry, « Managing Older Professionals in Public Agencies in Quebec », Public Productivity & Management Review, Vol. 22, No.1, (septembre 1998), pp. 15 - 34.
47. SIMARD, Gilles, DOUCET, Olivier, BERNARD, Sarah, « Pratiques en GRH et Engagement des Employés : Le Rôle de la Justice », RI/IR, vol. 60, no 2, (2005), p. 296 - 319.
48. SMITH, Ann C., ORGAN, Dennis W., NEAR, Janet P. « Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents », Journal of Applied Psychology, Vol. 68, No. 4, (1983), pp. 653 - 663.
49. TREMBLAY, André, SONDAGES, histoire, pratique et, analyse, Gaëtan Morin, Boucherville, (1991).
50. TREMBLAY, Michel, « Mobiliser les troupes : un défi stratégique complexe », Effectif, (nov./déc. 2002), p. 18 - 25.
51. TREMBLAY, Michel, « La mobilisation des troupes : quoi, pourquoi et comment ? », Gestion, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 35 - 36.
52. TREMBLAY, Michel, CHÊNEVERT, Denis, SIMARD, Gilles, LAPALME, Marie-Ève, DOUCET, Olivier, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », Gestion, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 69 - 78.
53. TREMBLAY, Michel, GUAY, Philippe, SIMARD, Gilles, « L'engagement organisationnel et les comportements discrétionnaires : L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines », CIRANO, (2000), 24 p.
54. TREMBLAY, Michel, SIMARD, Gilles, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité », Gestion, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 60 - 69.
55. TREMBLAY, Michel, WILS, Thierry, « La mobilisation des ressources humaines : une stratégie de rassemblement des énergies de chacun pour le bien de tous », Gestion, vol. 30, no. 2, (été 2005), p. 37 - 50.



56. TRUDEL, Jean M., SABA, Tania, GUÉRIN, Gilles, « L'influence des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'engagement organisationnel et la performance au travail », Revue internationale sur le travail et la société, vol.3, no. 3, (oct. 2005), p. 406 - 435.
57. TRUDEL, Jean M., « L'engagement organisationnel des cadres en contexte de rationalisation d'effectifs », Thèse de doctorat en relation industrielles, (2005), École de relations industrielles, Université de Montréal.
58. VANDENBERGHE, Christian, « Valeurs d'entreprise et engagement organisationnel : une analyse des effets modérateurs de l'âge des salariés », L'harmattan, 2009.
59. VAN DYNE, Linn, GRAHAM, Jill W., DIENESCH, Richard M., « Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, And Validation », Academy of Management Journal, Vol. 37, No 4, (August 1994), p. 765 - 802.
60. VAN SCOTTER, James R., MOTOWIDLO, Stephan J., « Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance », Journal of Applied Psychology, Vol. 81, No. 5, (1996), pp. 525 - 531.
61. WILLIAMS, Larry J., ANDERSON, Stella, E., « Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors », Journal of Management, Vo. 17, No. 3, (1991), pp. 601 - 617.
62. WILS, Thierry, LABELLE, Christiane, « Faut-il se soucier de ses professionnels pour les mobiliser ? Une réanalyse de données », Relation Industrielles, vol. 59, no. 4, (automne 2004), p. 705 - 724.
63. WILS, Thierry, LABELLE, Christiane, GUÉRIN, Gilles, TREMBLAY, Michel, « Qu'est-ce que la « mobilisation » des employés ? Le point de vue des professionnels en ressources humaines », Gestion, vol. 23, no. 2, (été 1998), p. 30 - 38.
64. WILSON, Christine, FOLTZ, John, « Managing Multiple Generations at Work », Feed and grain, (Aug./Sept. 2005), pp. 54 - 61.
65. WOLF MORRISON, Elizabeth, « Role Definitions And Organizational Citizenship Behavior : The Importance Or The Employee's Perspective », Academy of Management Journal, Vol. 37, No. 6, (1994), pp. 1543 - 1567.
66. YU, Hui-Chun, MILLER, Peter, « Leadership Style, The X Generation and Baby-boomer Compared in Different Cultural Contexts », Leadership & Organization Development Journal, Vol. 25, No. 1, (2005), pp. 35 - 50.



67. ZEMKE, Ron, RAINES, Claire, FILIPCKAK, Bob. Generation at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace, Performance Research Associates, Inc., New York, (2000).

## **ANNEXES**

## **ANNEXE A**

### **Table des corrélations**

|             | idevcar   | inouvrole | ireltrav | idotation | igestperf | irecmon  | icommpart | iametrav  | iretraite | iremun    | pdevcar   | prouvrol  | preltrav | pdotation |
|-------------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|
| idevcar     | 1         | ,709(**)  | ,577(**) | ,519(**)  | ,702(**)  | ,425(**) | ,702(**)  | ,440(**)  | 0,027     | ,685(**)  | ,361(**)  | ,410(**)  | ,498(**) | ,390(**)  |
| inouvrole   | ,709(**)  | 1         | ,368(**) | ,351(**)  | ,574(**)  | ,318(**) | ,639(**)  | ,280(**)  | -0,014    | ,591(**)  | ,326(**)  | ,477(**)  | ,302(**) | ,289(**)  |
| ireltrav    | ,577(**)  | ,368(**)  | 1        | ,467(**)  | ,580(**)  | ,456(**) | ,636(**)  | ,452(**)  | ,378(**)  | ,623(**)  | ,229(**)  | ,258(**)  | ,469(**) | ,242(**)  |
| idotation   | ,519(**)  | ,351(**)  | ,467(**) | 1         | ,515(**)  | ,220(**) | ,414(**)  | ,359(**)  | 0,144     | ,390(**)  | ,260(**)  | ,226(**)  | ,320(**) | ,349(**)  |
| igestperf   | ,702(**)  | ,574(**)  | ,580(**) | ,515(**)  | 1         | ,626(**) | ,611(**)  | ,465(**)  | 0,127     | ,675(**)  | ,359(**)  | ,378(**)  | ,416(**) | ,334(**)  |
| irecmon     | ,425(**)  | ,318(**)  | ,456(**) | ,220(**)  | ,626(**)  | 1        | ,410(**)  | ,285(**)  | 0,047     | ,486(**)  | 0,143     | ,183(*)   | ,279(**) | ,191(*)   |
| icommpart   | ,702(**)  | ,639(**)  | ,636(**) | ,414(**)  | ,611(**)  | ,410(**) | 1         | ,345(**)  | ,252(**)  | ,608(**)  | ,247(**)  | ,316(**)  | ,347(**) | ,284(**)  |
| iametrav    | ,440(**)  | ,280(**)  | ,452(**) | ,359(**)  | ,465(**)  | ,285(**) | ,345(**)  | 1         | ,160(*)   | ,450(**)  | 0,137     | ,249(**)  | ,232(**) | ,178(*)   |
| iretraite   | 0,027     | -0,014    | ,378(**) | 0,144     | 0,127     | 0,047    | ,252(**)  | ,160(*)   | 1         | ,155(*)   | 0,004     | -0,094    | -0,001   | -0,058    |
| iremun      | ,685(**)  | ,591(**)  | ,623(**) | ,390(**)  | ,675(**)  | ,486(**) | ,608(**)  | ,450(**)  | ,155(*)   | 1         | ,321(**)  | ,325(**)  | ,409(**) | ,263(**)  |
| pdevcar     | ,361(**)  | ,326(**)  | ,229(**) | ,260(**)  | ,359(**)  | 0,143    | ,247(**)  | 0,137     | 0,004     | ,321(**)  | 1         | ,709(**)  | ,748(**) | ,618(**)  |
| prouvrol    | ,410(**)  | ,477(**)  | ,258(**) | ,226(**)  | ,378(**)  | ,183(*)  | ,316(**)  | ,249(**)  | -0,094    | ,325(**)  | ,709(**)  | 1         | ,547(**) | ,504(**)  |
| preltrav    | ,498(**)  | ,302(**)  | ,469(**) | ,320(**)  | ,416(**)  | ,279(**) | ,347(**)  | ,232(**)  | -0,001    | ,409(**)  | ,748(**)  | ,547(**)  | 1        | ,681(**)  |
| pdotation   | ,390(**)  | ,289(**)  | ,242(**) | ,349(**)  | ,334(**)  | ,191(*)  | ,284(**)  | ,178(*)   | -0,058    | ,263(**)  | ,618(**)  | ,504(**)  | ,681(**) | 1         |
| pgestperf   | ,336(**)  | ,213(**)  | ,284(**) | ,231(**)  | ,262(**)  | ,177(*)  | ,246(**)  | ,173(*)   | 0,023     | ,237(**)  | ,733(**)  | ,563(**)  | ,755(**) | ,666(**)  |
| precmon     | ,209(**)  | ,180(*)   | ,222(**) | ,196(*)   | ,272(**)  | 0,142    | ,203(**)  | ,177(*)   | 0,118     | ,265(**)  | ,597(**)  | ,424(**)  | ,545(**) | ,269(**)  |
| pcommpart   | ,353(**)  | ,288(**)  | ,374(**) | ,316(**)  | ,384(**)  | ,282(**) | ,394(**)  | ,222(**)  | 0,073     | ,308(**)  | ,723(**)  | ,586(**)  | ,712(**) | ,577(**)  |
| pametrav    | ,252(**)  | 0,086     | ,206(**) | ,271(**)  | 0,152     | 0,033    | ,247(**)  | ,316(**)  | 0,068     | ,166(*)   | ,566(**)  | ,437(**)  | ,550(**) | ,422(**)  |
| premun      | ,366(**)  | ,320(**)  | ,293(**) | ,266(**)  | ,461(**)  | ,208(**) | ,322(**)  | ,179(*)   | 0,049     | ,391(**)  | ,785(**)  | ,627(**)  | ,685(**) | ,552(**)  |
| pretraite   | ,211(**)  | ,171(*)   | ,182(*)  | 0,041     | 0,153     | 0,060    | ,176(*)   | 0,070     | 0,050     | 0,131     | ,573(**)  | ,358(**)  | ,522(**) | ,371(**)  |
| Vgen        | ,284(**)  | ,207(**)  | 0,009    | 0,031     | ,199(*)   | 0,145    | 0,035     | ,192(*)   | -,353(**) | ,234(**)  | ,160(*)   | 0,150     | ,200(*)  | ,173(*)   |
| VSexe       | ,238(**)  | ,294(**)  | -0,018   | 0,087     | 0,148     | 0,112    | ,237(**)  | -0,071    | -0,010    | 0,081     | 0,061     | 0,068     | 0,039    | 0,097     |
| VCoup       | 0,086     | 0,030     | ,158(*)  | 0,079     | 0,093     | -0,006   | 0,147     | 0,038     | ,192(*)   | 0,068     | 0,010     | -0,015    | 0,116    | 0,024     |
| Vdipl       | ,465(**)  | ,516(**)  | 0,016    | 0,117     | ,333(**)  | 0,135    | ,241(**)  | ,208(**)  | -,275(**) | ,350(**)  | ,275(**)  | ,297(**)  | ,176(*)  | ,204(**)  |
| Vposte      | -,422(**) | -,534(**) | 0,013    | -0,050    | -,312(**) | -0,134   | -,237(**) | -,162(*)  | ,181(*)   | -,325(**) | -,319(**) | -,351(**) | -,182(*) | -0,150    |
| Vserv       | 0,051     | -0,012    | 0,128    | 0,055     | 0,038     | 0,094    | ,162(*)   | -0,002    | 0,153     | -0,047    | -,213(**) | -0,110    | -0,077   | 0,020     |
| VStat       | -,191(*)  | -,206(**) | -0,029   | -0,075    | -,157(*)  | -0,077   | -,225(**) | 0,142     | -0,061    | -0,069    | -0,063    | -0,083    | -0,124   | -0,130    |
| VNiv        | -,310(**) | -,429(**) | 0,129    | -0,120    | -,250(**) | -0,111   | -,251(**) | -0,039    | ,159(*)   | -0,141    | -0,128    | -,198(*)  | 0,013    | -,182(*)  |
| VReg        | 0,092     | 0,032     | 0,122    | 0,069     | 0,051     | ,180(*)  | 0,075     | 0,005     | -0,068    | 0,141     | -,208(**) | -0,108    | 0,067    | -0,066    |
| Vancrcgt    | -0,129    | -0,037    | 0,044    | 0,062     | -0,039    | -0,038   | 0,050     | -0,152    | ,237(**)  | -0,055    | 0,045     | 0,017     | -0,047   | -0,025    |
| Vancra      | -,300(**) | -,305(**) | -0,036   | -0,068    | -,261(**) | -,177(*) | -0,094    | -,287(**) | ,309(**)  | -,283(**) | -,169(*)  | -,158(*)  | -,198(*) | -0,118    |
| Vsai        | ,289(**)  | ,418(**)  | -,170(*) | 0,097     | ,228(**)  | 0,066    | ,207(**)  | 0,038     | -0,086    | 0,134     | 0,153     | ,202(*)   | 0,016    | ,200(*)   |
| EO affectif | 0,142     | ,168(*)   | 0,049    | 0,143     | 0,104     | 0,110    | ,181(*)   | -,157(*)  | -0,022    | 0,104     | ,423(**)  | ,276(**)  | ,309(**) | ,333(**)  |
| EOraison    | 0,015     | -0,080    | 0,052    | 0,048     | -0,015    | -0,104   | -0,035    | 0,036     | 0,099     | -0,045    | 0,014     | 0,002     | 0,067    | 0,034     |
| EOmoral     | -0,019    | 0,007     | -0,043   | 0,029     | 0,016     | 0,047    | 0,025     | -0,133    | 0,003     | 0,029     | ,184(*)   | 0,017     | ,187(*)  | 0,113     |



|             | pgestperf | precmon   | pcommpart | pametrav | premun    | pretraite | Vgen      | VSexe     | VCoup   | Vdipl     | Vposte    | Vserv     | VStat     | VNiv      |
|-------------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| idevcar     | ,336(**)  | ,209(**)  | ,353(**)  | ,252(**) | ,386(**)  | ,211(**)  | ,284(**)  | ,238(**)  | 0,086   | ,465(**)  | -,422(**) | 0,051     | -,191(*)  | -,310(**) |
| inouvrole   | ,213(**)  | ,180(*)   | ,288(**)  | 0,086    | ,320(**)  | ,171(*)   | ,207(**)  | ,294(**)  | 0,030   | ,516(**)  | -,534(**) | -0,012    | -,206(**) | -,429(**) |
| ireltrav    | ,284(**)  | ,222(**)  | ,374(**)  | ,206(**) | ,293(**)  | ,182(*)   | 0,009     | -0,018    | ,158(*) | 0,016     | 0,013     | 0,128     | -0,029    | 0,129     |
| idotation   | ,231(**)  | ,196(*)   | ,316(**)  | ,271(**) | ,266(**)  | 0,041     | 0,031     | 0,087     | 0,079   | 0,117     | -0,050    | 0,055     | -0,075    | -0,120    |
| igestperf   | ,262(**)  | ,272(**)  | ,384(**)  | 0,152    | ,461(**)  | 0,153     | ,199(*)   | 0,148     | 0,093   | ,333(**)  | -,312(**) | 0,038     | -,157(*)  | -,250(**) |
| irecmon     | ,177(*)   | 0,142     | ,282(**)  | 0,033    | ,208(**)  | 0,060     | 0,145     | 0,112     | -0,006  | 0,135     | -0,134    | 0,094     | -0,077    | -0,111    |
| icommpart   | ,246(**)  | ,203(**)  | ,394(**)  | ,247(**) | ,322(**)  | ,176(*)   | 0,035     | ,237(**)  | 0,147   | ,241(**)  | -,237(**) | ,162(*)   | -,225(**) | -,251(**) |
| iametrav    | ,173(*)   | ,177(*)   | ,222(**)  | ,316(**) | ,179(*)   | 0,070     | ,192(*)   | -0,071    | 0,038   | ,208(**)  | -,162(*)  | -0,002    | 0,142     | -0,039    |
| iretraite   | 0,023     | 0,118     | 0,073     | 0,068    | 0,049     | 0,050     | -,353(**) | -0,010    | ,192(*) | -,275(**) | ,181(*)   | 0,153     | -0,061    | ,159(*)   |
| iremun      | ,237(**)  | ,265(**)  | ,308(**)  | ,166(*)  | ,391(**)  | 0,131     | ,234(**)  | 0,081     | 0,068   | ,350(**)  | -,325(**) | -0,047    | -0,069    | -0,141    |
| pdevcar     | ,733(**)  | ,597(**)  | ,723(**)  | ,566(**) | ,785(**)  | ,573(**)  | ,160(*)   | 0,061     | 0,010   | ,275(**)  | -,319(**) | -,213(**) | -0,063    | -0,128    |
| pnouvrol    | ,563(**)  | ,424(**)  | ,586(**)  | ,437(**) | ,627(**)  | ,358(**)  | 0,150     | 0,068     | -0,015  | ,297(**)  | -,351(**) | -0,110    | -0,083    | -,198(*)  |
| preltrav    | ,755(**)  | ,545(**)  | ,712(**)  | ,550(**) | ,685(**)  | ,522(**)  | ,200(*)   | 0,039     | 0,116   | ,176(*)   | -,182(*)  | -0,077    | -0,124    | 0,013     |
| pdotation   | ,666(**)  | ,269(**)  | ,577(**)  | ,422(**) | ,552(**)  | ,371(**)  | ,173(*)   | 0,097     | 0,024   | ,204(**)  | -0,150    | 0,020     | -0,130    | -,182(*)  |
| pgestperf   | 1         | ,477(**)  | ,604(**)  | ,599(**) | ,683(**)  | ,549(**)  | ,179(*)   | -0,016    | 0,075   | 0,041     | -0,087    | -0,041    | -0,119    | 0,046     |
| precmon     | ,477(**)  | 1         | ,433(**)  | ,434(**) | ,665(**)  | ,308(**)  | 0,115     | -0,110    | 0,081   | 0,139     | -,239(**) | -,235(**) | -0,103    | -0,016    |
| pcommpart   | ,604(**)  | ,433(**)  | 1         | ,569(**) | ,593(**)  | ,504(**)  | 0,146     | 0,055     | 0,117   | ,188(*)   | -,189(*)  | -0,092    | 0,022     | -0,022    |
| pametrav    | ,599(**)  | ,434(**)  | ,569(**)  | 1        | ,591(**)  | ,462(**)  | -0,011    | -0,005    | -0,021  | 0,034     | -0,071    | -0,086    | 0,076     | -0,028    |
| premun      | ,683(**)  | ,665(**)  | ,593(**)  | ,591(**) | 1         | ,391(**)  | ,162(*)   | 0,017     | 0,019   | ,268(**)  | -,309(**) | -0,149    | -0,109    | -0,148    |
| pretraite   | ,549(**)  | ,308(**)  | ,504(**)  | ,462(**) | ,391(**)  | 1         | 0,124     | 0,039     | 0,037   | 0,102     | -0,152    | -0,060    | -0,071    | 0,040     |
| Vgen        | ,179(*)   | 0,115     | 0,146     | -0,011   | ,162(*)   | 0,124     | 1         | -0,115    | 0,024   | ,271(**)  | -,157(*)  | -,199(*)  | -0,089    | 0,027     |
| VSexe       | -0,016    | -0,110    | 0,055     | -0,005   | 0,017     | 0,039     | -0,115    | 1         | -0,003  | ,318(**)  | -,369(**) | 0,126     | -0,098    | -,391(**) |
| VCoup       | 0,075     | 0,081     | 0,117     | -0,021   | 0,019     | 0,037     | 0,024     | -0,003    | 1       | -0,005    | 0,067     | 0,125     | 0,043     | 0,129     |
| Vdipl       | 0,041     | 0,139     | ,188(*)   | 0,034    | ,268(**)  | 0,102     | ,271(**)  | ,318(**)  | -0,005  | 1         | -,759(**) | -0,033    | -0,043    | -,429(**) |
| Vposte      | -0,087    | -,239(**) | -,189(*)  | -0,071   | -,309(**) | -0,152    | -,157(*)  | -,369(**) | 0,067   | -,759(**) | 1         | 0,096     | 0,120     | ,489(**)  |
| Vserv       | -0,041    | -,235(**) | -0,092    | -0,086   | -0,149    | -0,060    | -,199(*)  | 0,126     | 0,125   | -0,033    | 0,096     | 1         | -0,111    | 0,012     |
| VStat       | -0,119    | -0,103    | 0,022     | 0,076    | -0,109    | -0,071    | -0,089    | -0,098    | 0,043   | -0,043    | 0,120     | -0,111    | 1         | 0,116     |
| VNiv        | 0,046     | -0,016    | -0,022    | -0,028   | -0,148    | 0,040     | 0,027     | -,391(**) | 0,129   | -,429(**) | ,489(**)  | 0,012     | 0,116     | 1         |
| VReg        | -,195(*)  | 0,044     | -0,008    | -0,153   | -0,094    | -0,117    | ,161(*)   | 0,064     | 0,100   | -0,068    | 0,068     | -,168(*)  | 0,005     | 0,004     |
| Vancrgt     | -0,027    | 0,099     | 0,006     | 0,075    | 0,099     | -0,064    | -,399(**) | -0,048    | 0,109   | -,220(**) | 0,069     | -0,077    | -0,139    | -0,098    |
| Vanctra     | -,157(*)  | -,230(**) | -0,116    | 0,023    | -,214(**) | -0,135    | -,841(**) | 0,053     | -0,034  | -,377(**) | ,249(**)  | ,251(**)  | 0,050     | 0,010     |
| Vsal        | -0,027    | 0,129     | 0,066     | 0,081    | ,240(**)  | -0,002    | -0,099    | ,460(**)  | -0,079  | ,590(**)  | -,647(**) | 0,088     | -0,069    | -,692(**) |
| EO affectif | ,396(**)  | ,228(**)  | ,309(**)  | ,298(**) | ,402(**)  | ,172(*)   | 0,031     | 0,022     | 0,014   | 0,069     | -0,123    | -0,073    | -,256(**) | -0,119    |
| EOraison    | 0,064     | 0,053     | 0,061     | -0,012   | -0,079    | 0,030     | 0,004     | -0,020    | 0,000   | -0,076    | 0,073     | 0,106     | -0,071    | 0,135     |
| EOmoral     | ,279(**)  | ,192(*)   | ,167(*)   | 0,143    | ,248(**)  | 0,086     | 0,052     | -0,005    | 0,008   | 0,003     | -0,029    | 0,007     | -,172(*)  | 0,041     |

|             | VReg      | Vancrcgt  | Vanctra   | Vsal      | EO affectif | EOraison  | EOmoral  |
|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|-----------|----------|
| idevcar     | 0,092     | -0,129    | -,300(**) | ,289(**)  | 0,142       | 0,015     | -0,019   |
| inouvrole   | 0,032     | -0,037    | -,305(**) | ,418(**)  | ,168(*)     | -0,080    | 0,007    |
| ireltrav    | 0,122     | 0,044     | -0,036    | -,170(*)  | 0,049       | 0,052     | -0,043   |
| idotation   | 0,069     | 0,062     | -0,068    | 0,097     | 0,143       | 0,048     | 0,029    |
| igestperf   | 0,051     | -0,039    | -,261(**) | ,228(**)  | 0,104       | -0,015    | 0,016    |
| irecmon     | ,180(*)   | -0,038    | -,177(*)  | 0,066     | 0,110       | -0,104    | 0,047    |
| icommpart   | 0,075     | 0,050     | -0,094    | ,207(**)  | ,181(*)     | -0,035    | 0,025    |
| iametrav    | 0,005     | -0,152    | -,287(**) | 0,038     | -,157(*)    | 0,036     | -0,133   |
| iretraite   | -0,068    | ,237(**)  | ,309(**)  | -0,086    | -0,022      | 0,099     | 0,003    |
| iremun      | 0,141     | -0,055    | -,283(**) | 0,134     | 0,104       | -0,045    | 0,029    |
| pdevcar     | -,208(**) | 0,045     | -,169(*)  | 0,153     | ,423(**)    | 0,014     | ,184(*)  |
| pnouvrol    | -0,108    | 0,017     | -,158(*)  | ,202(*)   | ,276(**)    | 0,002     | 0,017    |
| preltrav    | 0,067     | -0,047    | -,198(*)  | 0,016     | ,309(**)    | 0,067     | ,187(*)  |
| pdotation   | -0,066    | -0,025    | -0,118    | ,200(*)   | ,333(**)    | 0,034     | 0,113    |
| pgestperf   | -,195(*)  | -0,027    | -,157(*)  | -0,027    | ,396(**)    | 0,064     | ,279(**) |
| precmon     | 0,044     | 0,099     | -,230(**) | 0,129     | ,228(**)    | 0,053     | ,192(*)  |
| pcommpart   | -0,008    | 0,006     | -0,116    | 0,066     | ,309(**)    | 0,061     | ,167(*)  |
| pametrav    | -0,153    | 0,075     | 0,023     | 0,081     | ,298(**)    | -0,012    | 0,143    |
| premun      | -0,094    | 0,099     | -,214(**) | ,240(**)  | ,402(**)    | -0,079    | ,248(**) |
| pretraite   | -0,117    | -0,064    | -0,135    | -0,002    | ,172(*)     | 0,030     | 0,086    |
| Vgen        | ,161(*)   | -,399(**) | -,841(**) | -0,099    | 0,031       | 0,004     | 0,052    |
| VSexe       | 0,064     | -0,048    | 0,053     | ,460(**)  | 0,022       | -0,020    | -0,005   |
| VCoup       | 0,100     | 0,109     | -0,034    | -0,079    | 0,014       | 0,000     | 0,008    |
| Vdipl       | -0,068    | -,220(**) | -,377(**) | ,590(**)  | 0,069       | -0,076    | 0,003    |
| Vposte      | 0,068     | 0,069     | ,249(**)  | -,647(**) | -0,123      | 0,073     | -0,029   |
| Vserv       | -,168(*)  | -0,077    | ,251(**)  | 0,088     | -0,073      | 0,106     | 0,007    |
| VStat       | 0,005     | -0,139    | 0,050     | -0,069    | -,256(**)   | -0,071    | -,172(*) |
| VNiv        | 0,004     | -0,098    | 0,010     | -,692(**) | -0,119      | 0,135     | 0,041    |
| VReg        | 1         | -0,096    | -,195(*)  | -0,049    | -0,087      | -0,050    | 0,011    |
| Vancrcgt    | -0,096    | 1         | ,405(**)  | 0,079     | ,173(*)     | 0,070     | 0,083    |
| Vanctra     | -,195(*)  | ,405(**)  | 1         | 0,038     | 0,000       | 0,013     | -0,040   |
| Vsal        | -0,049    | 0,079     | 0,038     | 1         | 0,130       | -0,136    | 0,049    |
| EO affectif | -0,087    | ,173(*)   | 0,000     | 0,130     | 1           | -,218(**) | ,435(**) |
| EOraison    | -0,050    | 0,070     | 0,013     | -0,136    | -,218(**)   | 1         | 0,119    |
| EOmoral     | 0,011     | 0,083     | -0,040    | 0,049     | ,435(**)    | 0,119     | 1        |

## **ANNEXE B**

### **Tableau des colinéarités**

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t      | Signification | Statistiques de colinéarité |       |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|--------|---------------|-----------------------------|-------|
|               | B                             | Erreur standard | Bêta                      |        |               | Tolérance                   | VIF   |
| 1 (constante) | 5,284                         | 1,534           |                           | 3,445  | ,001          |                             |       |
| idevcar       | ,098                          | ,164            | ,095                      | ,598   | ,551          | ,174                        | 5,757 |
| inouvrole     | -,004                         | ,088            | -,007                     | -,050  | ,960          | ,251                        | 3,977 |
| ireltrav      | ,053                          | ,166            | ,045                      | ,318   | ,751          | ,219                        | 4,572 |
| idotation     | ,081                          | ,098            | ,085                      | ,827   | ,410          | ,412                        | 2,428 |
| igestperf     | -,174                         | ,164            | -,150                     | -1,063 | ,290          | ,219                        | 4,576 |
| irecmon       | ,061                          | ,088            | ,068                      | ,691   | ,491          | ,455                        | 2,199 |
| icommpart     | ,110                          | ,122            | ,116                      | ,899   | ,371          | ,260                        | 3,849 |
| iametrav      | -,237                         | ,103            | -,234                     | -2,302 | ,023          | ,420                        | 2,381 |
| iretraite     | ,012                          | ,055            | ,021                      | ,216   | ,829          | ,464                        | 2,156 |
| iremun        | -,058                         | ,122            | -,055                     | -,473  | ,637          | ,323                        | 3,098 |
| pdevcar       | ,360                          | ,176            | ,366                      | 2,040  | ,044          | ,135                        | 7,408 |
| pnouvrol      | ,017                          | ,094            | ,022                      | ,185   | ,853          | ,302                        | 3,311 |
| preltrav      | -,047                         | ,181            | -,043                     | -,262  | ,794          | ,164                        | 6,103 |
| pdotation     | ,045                          | ,100            | ,055                      | ,446   | ,657          | ,285                        | 3,505 |
| pgestperf     | ,018                          | ,151            | ,018                      | ,119   | ,905          | ,200                        | 4,998 |
| precmon       | -,097                         | ,085            | -,122                     | -1,141 | ,257          | ,381                        | 2,624 |
| pcommpart     | -,007                         | ,138            | -,007                     | -,052  | ,959          | ,264                        | 3,782 |
| pametrav      | ,168                          | ,097            | ,201                      | 1,730  | ,087          | ,323                        | 3,094 |
| premun        | -,039                         | ,160            | -,036                     | -,241  | ,810          | ,196                        | 5,093 |
| pretraite     | -,088                         | ,077            | -,106                     | -1,149 | ,253          | ,512                        | 1,952 |
| Vgen          | -,019                         | ,203            | -,012                     | -,092  | ,927          | ,250                        | 4,002 |
| VSexe         | -,204                         | ,194            | -,088                     | -1,048 | ,297          | ,614                        | 1,629 |
| VCoup         | ,113                          | ,228            | ,038                      | ,495   | ,621          | ,724                        | 1,381 |
| Vdipl         | -,071                         | ,155            | -,057                     | -,456  | ,649          | ,282                        | 3,547 |
| Vposte        | ,028                          | ,259            | ,013                      | ,108   | ,914          | ,305                        | 3,274 |
| Vserv         | -,182                         | ,189            | -,081                     | -,965  | ,337          | ,623                        | 1,604 |
| VStat         | -1,079                        | ,520            | -,171                     | -2,076 | ,040          | ,642                        | 1,558 |
| VNiv          | -,099                         | ,221            | -,045                     | -,448  | ,655          | ,428                        | 2,337 |
| VReg          | -,067                         | ,192            | -,032                     | -,349  | ,728          | ,522                        | 1,916 |
| Vancrcgt      | ,091                          | ,119            | ,066                      | ,762   | ,448          | ,574                        | 1,741 |
| Vanctra       | -,088                         | ,154            | -,085                     | -,571  | ,569          | ,196                        | 5,094 |
| Vsal          | ,010                          | ,181            | ,007                      | ,057   | ,955          | ,268                        | 3,732 |
| EOraison      | -,253                         | ,071            | -,266                     | -3,564 | ,001          | ,781                        | 1,281 |
| EOmoral       | ,365                          | ,078            | ,373                      | 4,703  | ,000          | ,692                        | 1,445 |

a. Variable dépendante : EO affectif



## **ANNEXE C**

### **Certificat d'éthique**



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

**Titre du projet :** Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations

**Projet subventionné** ☐ **Projet non subventionné** ☒ **Projet de maîtrise ou de doctorat** ☒

**Nom de l'étudiante ou de l'étudiant :** Sandy Paré

**Nom de la directrice ou du directeur :** Jean-M. Trudel

**Nom du ou de la responsable :**

**DÉCISION :**

|             |                                     |         |                                     |             |                          |
|-------------|-------------------------------------|---------|-------------------------------------|-------------|--------------------------|
| Favorable   | <input checked="" type="checkbox"/> | Unanime | <input checked="" type="checkbox"/> | Majoritaire | <input type="checkbox"/> |
| Défavorable | <input type="checkbox"/>            | Unanime | <input type="checkbox"/>            | Majoritaire | <input type="checkbox"/> |

**DÉCISION DIFFÉRÉE :** ☐

**SUIVI ÉTHIQUE :**

**6 mois** ☐ **1 an** ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

**COMMENTAIRES :**

**Dominique Lorrain**  
**Présidente du Comité d'éthique de la recherche**  
**Lettres et sciences humaines**

**Date :** 25 janvier 2010



UNIVERSITÉ DE  
**SHERBROOKE**

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Le 25 janvier 2010

Madame Sandy Paré  
Étudiante à la maîtrise  
Faculté d'administration

**Objet : Évaluation de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**  
**N/Réf. : 2009-98/Paré**

Madame,

Le Comité d'éthique de la recherche Lettres et sciences humaines a tenu, le 14 janvier dernier, sa réunion mensuelle. Votre projet de recherche intitulé « **Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations** » était à l'ordre du jour.

À la lumière des informations fournies et à la suite de l'examen des documents soumis, le comité juge que votre projet respecte les règles éthiques de la recherche et vous remet le certificat d'approbation éthique.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous remercie d'avoir soumis votre demande d'approbation à son attention et vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Dominique Lorrain  
Présidente du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

p. j.     Certificat éthique

c. c.     Jean-M. Trudel, directeur de recherche  
           Paul Prévost, conseiller spécial à la doyenne, Faculté d'administration  
           Daniel Louis Bilodeau, adjoint au vice-décanat à la recherche, Faculté d'administration

/cc



UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

## CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

Titre du projet : Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations

Projet subventionné ☐

Projet non subventionné ☒

Projet de maîtrise ou de doctorat ☒

Nom de l'étudiante ou de l'étudiant : Sandy Paré

Nom de la directrice ou du directeur : Jean-M. Trudel

Nom du ou de la responsable :

DÉCISION : Favorable ☒ Unanime ☒ Majoritaire ☐  
Défavorable ☐ Unanime ☐ Majoritaire ☐

DÉCISION DIFFÉRÉE : ☐

SUIVI ÉTHIQUE :

6 mois ☐ 1 an ☒

ou

sous la responsabilité de la directrice ou du directeur du projet ☐

COMMENTAIRES :

Dominique Lorrain  
Présidente du Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

Date : 25 janvier 2011





UNIVERSITÉ DE  
SHERBROOKE

Comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines  
Sherbrooke (Québec) J1K 2R1

Le 10 février 2011

Madame Sandy Paré  
Étudiante à la maîtrise  
Faculté d'administration

**Objet: Suivi annuel de votre projet de recherche par le Comité d'éthique de la recherche**  
**N/Réf. : 2009-98 / Paré/**

Madame,

En référence à votre projet de recherche intitulé « **Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations** », ayant reçu l'approbation éthique le 25 janvier 2010, le comité juge que votre projet respecte les règles éthiques de la recherche et vous remet le renouvellement de votre certificat.

En terminant, je vous rappelle qu'il est de votre responsabilité d'informer le comité de toutes modifications qui pourraient être apportées à votre projet.

Le comité vous souhaite le plus grand succès dans la réalisation de cette recherche et vous prie d'accepter ses salutations distinguées.

Dominique Lorrain  
Présidente du comité d'éthique de la recherche  
Lettres et sciences humaines

p.j. Certificat éthique (renouvellement)

c.c. Jean M. Trudel, directeur de recherche

DL/cc

## **ANNEXE D**

### **Invitation au prétest**

Cher (ère) collègue,

C'est à titre d'étudiante à la maîtrise en administration, concentration Intervention et changement organisationnel, à l'Université de Sherbrooke que je fais appel à votre collaboration.

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, j'effectue une recherche qui s'intitule : *Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations*. J'ai donc élaboré un questionnaire que je dois tester avant sa distribution.

Je sollicite donc votre participation afin d'effectuer ce prétest, Le but recherché par cet exercice est d'éliminer les zones grises possibles quant à la formulation de mes questions et non pas de connaître votre opinion sur le sujet traité.

**Le prétest aura lieu :**

**Lundi le 9 novembre**

**De 12 h 00 à 13 h 00**

**À la salle Memphrémagog (4<sup>e</sup>)**

**Apporter votre lunch**

Il est entendu que votre participation est sur une base volontaire. Veuillez répondre en utilisant le bouton réponse.

Merci à l'avance pour votre collaboration.

Sandy Paré

## **ANNEXE E**

### **Lettre d'accompagnement du questionnaire**



Le 26 janvier 2010

Cher collègue, chère collègue de RCGT régions des Cantons-de-l'Est et de Québec,

Mon nom est Sandy Paré. Je suis conseillère en ressources humaines au bureau de Sherbrooke. Je suis également étudiante à la maîtrise en administration, concentration Intervention et changement organisationnel, à l'Université de Sherbrooke. C'est à ce titre que je fais appel à votre collaboration.

Dans le cadre de mon mémoire de maîtrise, j'effectue une recherche qui s'intitule : *Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations*. Celle-ci est dirigée par monsieur Jean M. Trudel, professeur agrégé en gestion des ressources humaines de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke. C'est avec sa collaboration que j'ai préparé le questionnaire qui accompagne cette missive.

Votre participation à cette recherche contribuera, d'une part, à répondre aux exigences de mon programme universitaire et, d'autre part, à permettre à la direction de RCGT région des Cantons-de-l'Est et de Québec d'avoir une meilleure connaissance des pratiques de gestion susceptibles de mobiliser leurs employés.

Il va sans dire que le contenu et la distribution du questionnaire ont reçu l'approbation de votre vice-président régional. Vous trouverez, en plus du questionnaire, un document expliquant les considérations éthiques du projet. Il est aussi entendu que le simple fait de répondre au questionnaire et de le retourner constitue un consentement à participer à cette recherche.

Lorsque vous remplissez le questionnaire, assurez-vous que **toutes les questions** ont reçu leur réponse. Des questions sans réponse causent de sérieuses difficultés lors de l'analyse des données. Par exemple, dans la section concernant les pratiques de gestion, vous devez remplir les deux colonnes, puisque deux questions différentes sont liées au même énoncé.

Vous pourrez me retourner le questionnaire par la poste, en utilisant l'enveloppe-réponse qui vous a été fournie, avant le **15 février 2010**. **Je vous rappelle qu'il n'y a aucun moyen de vous identifier**, vous pouvez donc être assuré et assurée du caractère confidentiel de la démarche.

Je vous remercie à l'avance de votre précieuse participation.

---

Sandy Paré  
Étudiante

---

Jean M. Trudel  
Directeur de la recherche  
Professeur agrégé en GRH  
Faculté d'administration  
Université de Sherbrooke

---

M. Réal Létourneau  
Vice-président régional  
Région Cantons-de-l'Est

---

M. Pierre Lapointe  
Vice-président régional  
Région Québec

## **ANNEXE F**

### **Le questionnaire**



**Questionnaire :**  
**Les pratiques de gestion mobilisantes selon les générations**

Présenté aux  
employés et employées de Raymond Chabot Grant Thornton  
dans le cadre du mémoire

de

Sandy Paré  
Jean M. Trudel

Université de Sherbrooke  
Le 26 janvier 2010

---

## Pratiques de gestion

Voici un certain nombre de **pratiques de gestion**; en encerclant le chiffre approprié, répondez aux deux questions suivantes :

| Cette pratique est-elle<br><b>IMPORTANTE POUR VOUS ?</b>   |   | Cette pratique est-elle<br><b>PRÉSENTE DANS VOTRE FIRME ?</b>  |
|--|---|--|
| 1. Très faiblement importante<br>2. Faiblement importante<br>3. Assez faiblement importante<br>4. Moyennement importante<br>5. Assez fortement importante<br>6. Fortement importante<br>7. Très fortement importante |   | 1. Très faiblement présente<br>2. Faiblement présente<br>3. Assez faiblement présente<br>4. Moyennement présente<br>5. Assez fortement présente<br>6. Fortement présente<br>7. Très fortement présente |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Possibilité de jouer un rôle de formateur                         | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Programme structuré de reconnaissance des employés                | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Processus d'embauche structuré                                    | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Possibilité d'élaborer un plan de carrière                        | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Plan structuré d'intégration des nouveaux employés                | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Programme de maintien des compétences (formation continue)        | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Politique de transfert à travers le réseau                        | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Processus de mise à jour des descriptions de poste                | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Existence d'un programme d'équité salariale                       | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Possibilité d'avoir un mentor pour l'avancement de votre carrière | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Rétroaction positive régulière du supérieur immédiat              | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7  | Programme de formation continue en relation avec votre plan de    | 1 2 3 4 5 6 7  |



|   | développement de carrière   |  |
|---|---|--|
| <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>IMPORTANTE POUR VOUS ?</b></p> <p>1. Très faiblement importante<br/> 2. Faiblement importante<br/> 3. Assez faiblement importante<br/> 4. Moyennement importante<br/> 5. Assez fortement importante<br/> 6. Fortement importante<br/> 7. Très fortement importante</p> |   | <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>PRÉSENTE DANS VOTRE FIRME ?</b></p> <p>1. Très faiblement présente<br/> 2. Faiblement présente<br/> 3. Assez faiblement présente<br/> 4. Moyennement présente<br/> 5. Assez fortement présente<br/> 6. Fortement présente<br/> 7. Très fortement présente</p> |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes équitables de gestion des salaires   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité d'aménager mon horaire de travail (ex : horaire flexible)                                     | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Politique d'équilibre travail/vie personnelle   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Politique de remboursement des frais de scolarité   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Politique de rémunération basée sur la performance  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Processus formel d'évaluation du rendement  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes d'expression (ex : sondage, boîte à suggestions)   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Politiques de bonus liés au rendement   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Processus structuré de communication d'informations stratégiques (ex : fusion ou acquisition de cabinets) | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité d'effectuer du télétravail  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Accès à des congés sans solde   | 1 2 3 4 5 6 7  |
|   |   |  |

| <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>IMPORTANTE POUR VOUS ?</b></p> <p>1. Très faiblement importante<br/>2. Faiblement importante<br/>3. Assez faiblement importante<br/>4. Moyennement importante<br/>5. Assez fortement importante<br/>6. Fortement importante<br/>7. Très fortement importante</p> |   | <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>PRÉSENTE DANS VOTRE FIRME ?</b></p> <p>1. Très faiblement présente<br/>2. Faiblement présente<br/>3. Assez faiblement présente<br/>4. Moyennement présente<br/>5. Assez fortement présente<br/>6. Fortement présente<br/>7. Très fortement présente</p> |
|---|---|--|
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes formels de gestion des conflits  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Accès à un programme d'aide aux employés  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Politique de mobilité (transfert) à l'intérieur du réseau   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Participation à des comités stratégiques (ex : comité de résolution de problèmes)                   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Rétroaction positive régulière de la haute direction (associés)                                     | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Processus structuré de partage de l'information opérationnelle (réunions d'équipe, journal interne) | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité de travail à temps partiel  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Rémunération liée aux résultats collectifs  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes de reconnaissance des diplômes   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité d'agir à titre de mentor  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité de combiner retraite partielle et travail à temps partiel                               | 1 2 3 4 5 6 7  |
|   |   |  |

| <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>IMPORTANTE POUR VOUS ?</b></p> <p>1. Très faiblement importante<br/>2. Faiblement importante<br/>3. Assez faiblement importante<br/>4. Moyennement importante<br/>5. Assez fortement importante<br/>6. Fortement importante<br/>7. Très fortement importante</p> |   | <p>Cette pratique est-elle</p> <p><b>PRÉSENTE DANS VOTRE FIRME ?</b></p> <p>1. Très faiblement présente<br/>2. Faiblement présente<br/>3. Assez faiblement présente<br/>4. Moyennement présente<br/>5. Assez fortement présente<br/>6. Fortement présente<br/>7. Très fortement présente</p> |
|---|---|--|
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité de participer à des projets spéciaux (ex : comité santé et sécurité)                      | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanisme d'évaluation du rendement de type 360° (évaluation par les collaborateurs, collègues, etc.) | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Code d'éthique interne clair (politiques et normes)   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Programme de formation pour les nouveaux gestionnaires  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes structurés de révision salariale   | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanismes structurés de mesures disciplinaires (gradation des sanctions)                             | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Programme de formation en relation avec les tâches à accomplir  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Mécanisme informel de reconnaissance  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Évaluation périodique des besoins en formation  | 1 2 3 4 5 6 7  |
| 1 2 3 4 5 6 7   | Possibilité de suivre un programme de préparation à la retraite                                       | 1 2 3 4 5 6 7  |

|               |  |               |
|---------------|--|---------------|
| 1 2 3 4 5 6 7 | Rémunération liée en partie<br>aux résultats individuels | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 1 2 3 4 5 6 7 | Politique de portes ouvertes                             | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 1 2 3 4 5 6 7 | Programme de santé au<br>travail                         | 1 2 3 4 5 6 7 |
| 1 2 3 4 5 6 7 | Possibilité d'avancement                                 | 1 2 3 4 5 6 7 |



## Engagement organisationnel

Voici un certain nombre d'affirmations concernant l'**engagement organisationnel**. En encerclant le chiffre correspondant à votre réponse, dites dans quelle mesure vous êtes en désaccord ou en accord avec les affirmations suivantes :

|  | 1.  | 2. | 3. | 4. | 5. | 6. | 7. |
|--|---|----|----|----|----|----|----|
|  | 1. Totalement en désaccord<br>2. Assez en désaccord<br>3. Un peu en désaccord<br>4. Ni en désaccord, ni en accord<br>5. Un peu en accord<br>6. Assez en accord<br>7. Totalement en accord |    |    |    |    |    |    |
| Je serais très heureux/heureuse de terminer ma carrière dans cette firme.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Même si je le voulais, il me serait difficile de quitter cette firme dès maintenant.   | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je ne ressens aucune obligation de demeurer dans cette firme.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je considère que les problèmes de cette firme sont aussi les miens.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Ma vie serait trop chamboulée si je décidais de quitter cette firme maintenant.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Même si c'était avantageux pour moi de le faire, je ne pense pas qu'il serait correct de ma part de quitter cette firme maintenant.    | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Actuellement, je reste dans cette firme tant par nécessité que par choix.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Dans cette firme, je n'ai pas l'impression de « faire partie de la famille ».  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je me sentirais coupable de quitter cette firme maintenant.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je n'hésiterais pas à référer cette firme comme employeur à un ami.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Cette firme mérite ma loyauté.   | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Trop peu d'opportunités de trouver un emploi ailleurs pour que je pense à quitter mon emploi.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je ne me sens pas « émotivement » attaché/attachée à cette firme.  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| La faible possibilité de trouver un emploi constituerait actuellement l'une des conséquences négatives au fait de quitter cette firme. | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Je ne quitterais pas cette firme maintenant, car je ressens une obligation envers les personnes qui y travaillent.                     | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |
| Si je continue à travailler pour cette firme, c'est parce que  | 1   | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| la quitter entraînerait trop de sacrifices; une autre firme ne pourrait peut-être pas m'offrir les mêmes avantages.      |   |   |   |   |   |   |   |
| Cette firme a pour moi une signification très importante.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je considère sérieusement quitter mon emploi.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je n'ai pas l'impression d'être un membre à part entière de cette firme.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Je dois beaucoup à cette firme.  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Si je ne m'étais pas autant investi/investie dans cette firme, j'aurais considéré la possibilité de travailler ailleurs. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

## Profil des répondants

### 1. En quelle année êtes-vous né ?

Entre 1922 et 1945 ☐ Entre 1946 et 1964 ☐

Entre 1965 et 1980 ☐ Après 1981 ☐

### 2. De quel sexe êtes-vous?

Féminin ☐ Masculin ☐

### 3. Êtes-vous en couple ?

Oui ☐ Non ☐

### 4. Quel est le diplôme le plus élevé que vous ayez obtenu?

Secondaire ☐ Collégial (AEC) ☐ Collégial (technique) ☐

Collégial (DEC) ☐ Certificat ☐ Baccalauréat ☐

D2CC ☐ Maîtrise ☐ Barreau ☐

Autres : \_\_\_\_\_

### 5. Quel type de poste occupez-vous ?

Professionnel ☐ Professionnel-administratif ☐  
Soutien-administratif ☐ Technicien ☐

**6. Dans quel service travaillez-vous?**

Certification ☐ Fiscalité ☐  
Service conseil ☐ Administration ☐

**7. Quel est votre statut d'emploi?**

Temps plein ☐ Occasionnel ☐

**8. Niveau hiérarchique**

Directeur principal ou directeur ☐ Autres ☐

**9. De quelle région êtes-vous?**

Cantons-de-l'Est ☐ Québec/ Chaudière-Appalaches ☐

**10. Depuis combien d'années êtes-vous sur le marché du travail (y compris les emplois d'étudiants)?** \_\_\_\_\_

**11. Depuis combien d'années êtes-vous employé de RCGT (y compris vos stages)?**

\_\_\_\_\_

**12. Quelle a été votre cote, lors de la dernière période d'évaluation de rendement?**

\_\_\_\_\_

**13. Quel est votre salaire annuel?**

Moins de 25 000 \$ ☐ Entre 25 001 \$ et 40 000 \$ ☐

Entre 40 001 \$ et 55 000 \$ ☐ Entre 55 001 \$ et 70 000 \$ ☐  
Entre 70 001 \$ et 85 000 \$ ☐ Entre 85 001 \$ et 100 000 \$ ☐  
Entre 100 001 \$ et 115 000 \$ ☐ Plus de 115 001 \$ ☐